海尔转型

人人都是CEO

曹仰锋 / 著

[修订版]

传统企业向互联网平台企业转型最佳样板
10余年追踪调研，深度解读海尔“人单合一”共创共赢管理模式

中信出版集团

版权信息

书名:海尔转型：人人都是CEO

作者:曹仰锋

ISBN:9787508675831

中信出版集团制作发行

本书所获赞誉

本书历经多年严谨且深入的分析才完成，内容扎实、用字铿锵有力。我相信，本书不仅对管理实务与学术有启发，对面临西方纯学术出版导向的中国管理学界，也提供了另一个“差异化”的思考方向。期待仰锋走出一条属于自己的“学（知）行合一”道路，既是成功的管理学者，又是学术的创业者。

——陈明哲，美国弗吉尼亚大学教授，国际管理学会终身院士暨前主席

我想，所有受惠于海尔的人、关心海尔的人，包括像我这样研究海尔的人，都会感谢仰锋出了这本书。这本书案例翔实，为我们提供了一个多角度、多层次观察与剖析海尔的机会，让我们得以更好地了解海尔发生的变革与创新。

——周长辉，北京大学光华管理学院教授

如果想只读一本书就了解海尔成功的秘诀以及众多海尔最佳管理实践之精髓，本书就是最佳选择。

——毛基业，中国人民大学商学院院长、教授

本书可说是至今对海尔“人单合一”与“自主经营体”转型细节解说得最为翔实的图书，对于中国管理理论的提炼也有重大贡献。

——陈威如，中欧国际商学院教授

传统经济背后的哲学是利己主义哲学，而新经济背后的哲学是利他主义。传统企业互联网转型成功的关键是公司的文化创新以推动管理升级。持经才能达变，海尔变革实践最核心的是重构了组织和人之间的关系：企业平台化、员工创客化、用户个性化。此书的出版无疑为中国企业，乃至世界企业的发展，提供了切实可行的方法与指南！

——郑晓明博士，清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心联执主任

《海尔转型：人人都是CEO》为读者打开了一扇透析、参悟张瑞敏先生管理思想的大门。海尔在组织上的创新、架构上的创意，以及在激发每一位员工潜力上所做的大胆探索和尝试，对国内外的许多企业都有借鉴和启发意义。

——陈国立，欧洲工商管理学院（INSEAD）终身教授

此书独特新颖之处在于作者将海尔“人单合一”模式多层次解读为创业者与创业机会整合之综合体系，即哲学理念体系、孵养平台体系及操作运营体系三个层次，堪称画龙点睛之笔！海尔的“人单合一”双赢管理模式不是单纯的竞争战略，而是一个前所未有的全新的组织形态。正如“丰田模式”是日本在管理实践方面对世界的重大贡献，“海尔模式”可能成为中国在管理实践方面对世界的一大贡献。

——李平，丹麦哥本哈根商学院教授

曹仰锋博士的《海尔转型：人人都是CEO》是研究中国公司管理模式必须读的一本书。

——房晓辉（TONY FANG），瑞典斯德哥尔摩大学商学院教授

张瑞敏先生认为：“如果您能让企业的每一个人都成为自己的CEO，企业管理中的诸多难题就迎刃而解了”。仰锋兄的这本书就告诉

您如何让人人都成为CEO。

——马旭飞，香港中文大学商学院终身教授、创业研究中心主任

海尔的组织模式变革是当下中国传统制造业企业最勇敢，同时也是最有趣的社会实验。其勇敢之处，在于选择了一条愿景光明却无先例可循的道路，每一步的前行和探索都将开启理论和实践的先河；其有趣之处在于，张瑞敏先生对组织模式的追问始于马克斯·韦伯，而终于德鲁克和熊彼特，与管理学研究对组织官僚制和个人创新精神之矛盾的思考相映成趣，相得益彰。曹博士的这本书，是我读过的第一本系统归纳和记述海尔这一组织变革的著作，作者环环相扣地梳理了变革的逻辑和思路。

——韩煦博士，美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院讲师

我们身处一个伟大的时代。新技术的发展使得以往商业结构和生态正在发生剧烈的重组和变化。组织的边界被打破，各种能力要素重新组合。而在各种能力要素中，最最重要的就是人。如何把组织变成一个发现人、培养人、成就人的沃土？这就是海尔在做的一个实验。曹仰锋博士的这本书，呈现了海尔探索前进的历程，一定能给同样的探索前行者带来价值。

——曹阳，《商业评论》杂志出版人

《海尔转型：人人都是CEO》这本书以抽丝剥茧般的匠心，展示出一个众人皆知的海尔并不为人熟知的一面——一个大时代更迭过程中勇敢探索企业转型之路的海尔。匠作值得细品。

——陈庚，北大科技园总裁

感谢曹博士以多年的亲身经历再次为我们解读海尔变革转型的历程，为我们提供了一个多角度多层次观察、研究和学习海尔的机会，

相信“人人都是CEO”“企业无边界”“管理无领导”“供应链无尺度”“互联网思维”等文化理念又将成为业界的经典名言。

——徐霞，深圳蓝凌软件股份有限公司CEO

推荐序一
海尔：1984—2084

海尔的书不好写。因为有关海尔的介绍与报道多如牛毛，中国如此，欧美也不例外，中外大约有50本书讨论海尔成功的管理经验。海尔的成长如实展现了中国改革开放30多年来，企业发展的典型历程。借用创办人张瑞敏先生“三步走”的说法，1998年他成为第一个走出国门、走进哈佛案例库、走上哈佛讲台的中国企业家。海尔更在2006年被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌之首”。海尔成功打造了全球品牌形象，这其中，张先生的理念与作为扮演着关键角色。

本人旅美30年，身居西方管理学术与实务的核心，我发现在西方的商业社交场合中，最常被提到的美国企业家是通用电气（General Electric，GE）的杰克·韦尔奇（Jack Welch），而华人企业家大概就是张瑞敏了。张先生在1985年用一把大锤砸碎了76台冰箱，这一锤不仅敲醒了许多海尔员工，也打造出一个世界级中国企业，更让海尔从一家以价格竞争为主轴的本土电器企业，转型为以客户价值为核心的全球品牌企业，为其他中国企业的全球化与品牌化提供了一个最佳的典范。

这个故事，以及张先生创立的管理理念与制度，从过去的“休克鱼”“自主经营体”，到“每人是一个SBU（战略事业单位）”，再到“人单合一”，都成了美国一流管理学院的经典教学案例，同时也是西方企业界与学术界了解中国改革开放以来企业快速发展的首选教案。本书的精华就在于具体呈现了张先生如何将中西合璧的“文化双融”理念与素养，以及他个人多年来学习西方前沿理论、实务与趋势的心得，运

用在日常的经营管理之中。“文化双融”思维不仅让海尔成为一家成功的企业，也让“海尔特色”的管理制度引起全球关注。

本人与海尔及张先生的结缘，始于2001年哈佛商学院出版社为我出版的一本著作。本人一生奉行“精一”，因此，当出版社希望我邀请一位中国企业家为这本著作推荐、写序时，张先生就成了不二人选。之后，我也曾邀请张先生到本人先前任教的宾夕法尼亚沃顿商学院与哥伦比亚大学商学院演讲。近年来，本人有机会在中国几所顶尖管理学院的EMBA（高级管理人员工商管理硕士）项目教授动态竞争与战略管理相关课程，课堂上曾遇到好几位海尔的高管，除了见识到这些骨干的优异特质外，对海尔的发展也有了更深刻的理解与体会。

2013年，我也以国际管理学会（Academy of Management）主席的身份邀请张先生到美国，成为年会唯一的企业演说嘉宾。张先生在大会上有关“人单合一”与人文创新的演说发人深省、打动人心，事后我收到很多赞许的反馈。相隔12年再次重聚，我感觉到张先生已自然流露出世界级“企业大家”的气势与风范。年会期间，我也以个人名义邀请了几位在全球学界与企业界均声望卓著的院士级好友与他餐叙，这些学界领袖对这位中国企业家所展现的全球视野、文化软实力与恢宏气度，均留下深刻印象。

从海尔的经营实务来看，公司早期强调以创新与速度为核心的“市场链机制”与“日事日毕、日清日高”手法，后来则追求“东方亮了，再亮西方”，兼顾“精一”及多元的双融战略，并以“成为每个行业的前三名”作为战略目标。这些做法与本人首创的“动态竞争（合）”理论的基本内涵交相辉映。书中提到张先生如何将《孙子兵法》中“激水之疾，至于漂石者，势也”的道理应用在实际的经营管理中，也呼应了动态竞争所强调的乘时造势，以及一波波行动与响应是企业成败关键的精义。作为一家产品线既深又广的大型国际企业，海尔却能针对不同国家的需求，创造单一产品在当地的绝对优势，成功打响品牌知名度，

也展现了创造动态优势的战略高度。从整体来看，这些都印证了“动态竞争（合）”战略的核心论述：环境不停地变，竞争优势随时会被取代；一家有好战略的公司，不如一家有好战略思维的公司。

文化双融的理念，除了展现在海尔融合中国哲学理念与西方科学管理方式外，也落实在“企业无边界、管理无领导及供应链无尺度”的三无管理模式中。其中，最著名的“人单合一”双赢管理模式，强调每个员工都是CEO（首席执行官）。诚如《易经·乾卦》所揭示的“群龙无首”概念，它并非指企业不需要领导者，而是说领导者不以首领自居，反而致力于提升员工的领导才干与胸襟，使其成为“集体创业家”（collective entrepreneurs），“上下同欲”激荡出刚柔并济与“无为而无不为”的管理模式。

“天下万物生于有，有生于无。”张先生以这句话阐述文化对海尔的重要性。他认为，无形的东西往往比有形的东西更重要。一般领导者总是问产量多少、利润多少，没有认清文化、氛围与价值观在企业经营过程中所扮演的关键角色。然而，诚如书中所言，张先生却强调应该“先造人、后造产品”。他更说，一个企业没有文化，就是没有灵魂，应该“先文化、后战略”。据此观之，张先生并用老子与孔子理念的双融做法，不仅回归中国“原儒”（熊十力先生语）的文化精神，更与我长期关注的“夏学”所强调之兼容并蓄的“大成”精神如出一辙。

通过“文化—战略—执行”三环链的无缝结合，海尔人与公司成了共同体，一方面拥有前沿的战略思维，一方面具备共同的文化基因，同时也突破了执行力难以贯彻的瓶颈。三环链的落实让海尔在环境的动态变化中，得以不断地淬炼、更新竞争优势，发展出精益求精、穷变通久的韧力，并且避免最强的一环成为最弱的一环，或形成最强的一环抵不过最弱的一环的罩门。正如书中所述，青岛海尔中心大楼门口所放置的《易经》未济卦雕塑，正象征中国企业不应有末日思想，而应具备生生不息的大易精神。

事实上，“以人为本”一直是海尔管理的DNA（脱氧核糖核酸）。有别于许多企业过度聚焦在人与事的管理细节，海尔独创的管理三阶段强调组织机制运作的浑然天成，通过实践《大学》“明明德、亲民、止于至善”的内圣外王功夫，提升员工的自发性与执行力，并塑造精益求精、至善至美的内部文化，不仅可以改善员工的工作效率，也能扩大他们的格局与视野。

究其根本，海尔认为管理没有任何秘诀，其核心就是扩大并平衡企业、用户与员工三者的利益，建立一个利益共同体。美国的林肯电器是一家百年老店，也是一家我经常举例的“王道”企业。这家公司以员工表现作为设计奖酬与激励制度的基础，并借此传达其终极的“奉元（源）复性”的人文关怀理念。一法通，百法通。证诸古今中外，只有掌握人心、人性，既“精一”又“执中”的“文化双融”公司，才有机会成为百年企业。此即“大道至简，唯人是本”的道理。

“利者，义之和也。”中国夏学谈“利”，是调和与平衡每个关系人的需要，不仅满足自己的利益，也设法满足其他人的利益，达到落实“义”的境界。海尔的利益（义）共享模式即基于“人单合一”的领导思维，并且整合夏学的人心人性哲学与西方的互利共赢概念，然后遵循人性与自然规律，平衡、启发并超越各个关系人的利益。

本人生性保守，再加上教研工作繁忙，甚少帮人写序。仰锋是我2013年才认识，却极具潜力的青年学者。他兼具学术研究与企业实践的专业素养，拥有融通中西与精确掌握西方实用导向理论的能力，令人印象深刻。本书历经近20年严谨且深入的分析才完成，内容扎实、用字铿锵有力，再加上本人长期关注海尔的发展，特为文作序。序者，绪也，所以助读者易得其端绪。我相信，本书不仅对管理实务与学术有启发，对面临西方纯学术出版导向的中国管理学界，也提供了另一个“差异化”的思考方向。期待仰锋走出一条属于自己的“学（知）行合一”道路，既是成功的管理学者，又是学术的创业者。

海尔从过去到现在30多年，以及从现在到2084的下个近70年，可以用张先生山东老乡孔子的一句话来总括：“齐一变，至于鲁；鲁一变，至于道。”海尔在全球各地培养“员工CEO”，已经展现出“道”的内涵，海尔的“创业与创新开放平台”也成为孵化一个个“世界级隐形冠军”的基石。这个平台创造了“人人皆可为尧舜”的实现机制，每位“员工CEO”只要勇于接受挑战，都能攀登全球事业巅峰。本人是学术创业者，来自偏僻的台湾台东，亲身经历从无到有、从边缘走向主流的过程，因此特别能感受海尔发展的点点滴滴。本人相信，海尔有最好的机会与能力，成为中国第一家“文化双融”的世界级百年老店，我也期待有一天能与6万多名海尔“员工CEO”一一握手，表达最崇高的敬意。

陈明哲
美国弗吉尼亚大学讲席教授，国际管理学会终身院士暨前主席

推荐序二
商业的生态，组织的革新

商业环境的游戏规则正在不断地发生变化。在过去很长一段时间内，企业被定义在规定的“赛道”内，主要依靠价值链活动的优化进行竞争比拼。但是今天互联网、物联网、数据智能等技术的应用打通了各个产业、场景之间的可连接性，也打开了商业生态圈的时代——原本线性的价值链围绕消费者重新进行网状耦合，在消费者与消费者、消费者与企业、企业与企业之间形成价值共创的联合体，构成了共生、互生、再生的生态圈。

作为一名战略和创新领域的研究者和实践者，长期以来我一直关注企业在新的商业语境下如何构建或优化生态圈、建立生态优势这一课题。可以观察到的一个现象是：近年来对商业生态圈的讨论和实践正变得越来越多，尤其是在战略层面——人们关注如何通过撬动外部的、自身所不拥有的资源来建立优势。而容易被忽略的一点是：“生态战略”的实现往往需要开放、灵活的“生态组织”作为支撑。其中的原因并不难理解：“生态战略”的本质是企业资源能力的开放与连接，与外部形成互赖互生的关系。如果组织仍然沿用封闭、僵硬的传统架构，势必会反应迟钝、缺乏灵活性，难以与外部资源磨合协同。可以说，“生态战略”与“生态组织”就像一枚硬币的两面，只有相互配合，通过打“组合拳”，才能真正实现生态优势。

那么，什么是“生态组织”呢？对这一问题的讨论虽然不少，也产生了许多新名词，但能够付诸实践的却为数不多。海尔在这方面的探索可以说走在了时代的前列。从2005年起，海尔就进行了“人单合一”双赢管理模式的探索，将员工的角色从被雇用者转化为创业者、合

伙人，与用户实现零距离的融合。为此，海尔主动变革，将科层制组织颠覆为网络组织，将企业付薪颠覆为用户付薪，将传统工厂颠覆为互联工厂……这一系列举措打破了组织的垂直边界、水平边界和外部边界，形成了一个真正的无边界、自驱动的生态组织。

本书中关于海尔组织变革的梳理非常值得企业经营者深思。在从科层制向生态组织的转型过程中，面临的困难之多不言而喻。而海尔的变革能够走到今天，应当与其坚守“道与术”“知与行”“智与勇”的结合密不可分。

道与术。“人单合一”双赢管理模式由三个基本的层次构成。从运营体系（包括用户价值、全球创客、预实零差和用户付薪），到支持平台和运营环境（包括“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导和两创文化），再到经营哲学（企业即人），跨越了“术”与“道”的层面。运行层面的“术”是管理模式中比较容易模仿和复制的，但是哲学层面的“道”则是“人单合一”双赢管理模式的“灵魂”。“术”与“道”缺一不可。组织的生态化是一个系统工程：从战略到组织，再到薪酬、激励、文化……只有各个要素相互配合，才能形成合力，保障变革的推进。

知与行。知行合一意味着同时知道“做什么”与“怎么做”，并付诸实践。知易行难，许多组织变革的受阻源于执行落地难。在海尔的案例中，我们看到一系列制度配合变革方案的落地，包括“日清制”“周六会”“关差”等举措。能否一以贯之地坚持和固守这些制度，是判断组织变革成败的一个重要因素。

智与勇。最后，不得不提的是变革发起者的“智”与“勇”。“智”，指的是对变革方向的判断和变革方法的洞悉。“勇”，指的是自我否定与自我颠覆的勇气。任何变革，都不可避免地涉及对利益的重新分配和对既得利益群体的撼动。海尔作为一家成功的企业，依然能够自我

颠覆、彻底地进行组织转型，可谓“大勇”。也正是因为如此，海尔的变革才会具有如此重要的意义。

管理大师德鲁克有一句名言：“动荡时代最大的危险不是动荡，而是延续过去的逻辑。”今天，商业时代的变化给组织管理提出了新的要求，而海尔在这方面的探索为后来者积累了宝贵的经验。从这个角度看，每一个思考组织转型问题的企业家和学者都值得读一读这本书。

苟日新，日日新，又日新。

廖建文

京东集团首席战略官，前长江商学院副院长，战略与创新教授

修订版序
每个人都是一个世界

一些管理书籍教导我们如何去管理别人，甚至宣扬一些所谓的“成功秘诀”和“驭人之术”，然而许多领导者并没有因此而找到管理的绝招和制胜的法宝。

管理绝不像在斯坦福大学美丽的校园里喝杯浓香的咖啡那样轻松、舒适，领导者也很难享受到“采菊东篱下，悠然见南山”式的怡然自得之情。相反，他们体会更多的却是海尔首席执行官张瑞敏所描述的一种状态：战战兢兢、如履薄冰。

管理之难，难在管理者与被管理者之间的冲突和博弈上。大多数的管理者自然或不自然地会把自己的思想、观点和目标强加给被管理者，他们试图去改变被管理者的心态和行为，希望通过被管理者来实现自己的梦想。然而，被管理者却在内心深处拒绝“被改变”，拒绝“被管理”，他们时常会向管理者发出呐喊之声：“我也有自己的梦想！”

这正如德国伟大的哲学家黑格尔所言：“我们每一个人都是一个整体，本身就是一个世界。”

每个人都是一个世界，每个人都有自己的尊严和价值，每个人都心怀梦想，每个人都渴望实现自我管理，每个人还拥有一扇自内而外的“心门”，除了我们自己，没有人能够帮助我们改变自己。瑞士著名心理学家荣格曾经告诉我们：“你连想改变别人的念头都不要有！要永远相信每个人都是自己的拯救者。”

只有自己才能拯救自己，只有自我管理才能产出最大绩效。管理大师彼得·德鲁克说，“自我管理”是21世纪管理的最大课题。许多企业已经感受到传统管理所带来的压力，它们发现越来越难以通过传统的激励制度来满足员工日益增长的个性化需求，员工的忠诚度和工作激情在下降。比如，一项研究在全球范围内调查了9万名员工，发现只有14%的员工能够高度投入地工作。

这是一个非常严峻的事实，竟然有近90%的员工在工作期间心不在焉，不能全力投入，身在曹营心在汉。毫无疑问，“状态不佳”的员工将严重削弱企业的竞争力。

当历史的车轮进入了21世纪，尤其是进入了由互联网主导的新经济时代，企业管理将遭遇前所未有的挑战。新生代员工、用户需求的碎片化、颠覆性技术、大数据、创客、第三次工业革命，等等，在这些新的挑战面前，昔日辉煌的管理模式风光不再，传统的企业管理模式将被颠覆。新时代呼唤新的企业管理模式，互联网技术的日益发展将促进企业步入“自我管理”时代。

内容

本书是一本管理著作，但我试图去探索企业如何“去管理化”，以帮助企业实现从“被动管理”模式向“自我管理”模式转型，这也是海尔“人单合一”双赢管理模式的终极目标，即让每个员工实现自我管理，人人都是CEO。

此次修订版共有14章。

第1章“向海尔学习变革”就像一碟开胃小菜，回顾了海尔自1984年以来的变革历程，让读者对海尔在每一个发展阶段所采取的战略和管

理模式有一个清晰的了解。它们也是“人单合一”双赢管理模式的基础。

从第2章开始，便进入了正餐，一直到第11章，全面诠释了海尔“人单合一”双赢管理模式所包含的九大核心要素。我在第2章构建了“人单合一”双赢管理模式的模型，它包括运营体系、支持平台和经营哲学三个方面的内容，共有9个核心要素。第2章是本书的“总纲”，详细解释了每一个要素的主要内容，以及9个要素之间的关系。

从第3章到第6章，是“人单合一”双赢管理模式的运营体系。其中，第3章是“人单合一”双赢管理模式的起点，主要聚焦于海尔的战略管理，以及如何制定具有“第一竞争力”的单，如何与用户共同创造价值。第4章专注于自主经营体，它是海尔员工创业和创新的基本结构。我详细描述了自主经营体的组建过程，以及自主经营体的演变机制。第5章重点介绍了海尔的“预实零差”体系，它是“人单合一”双赢管理模式中的战略执行机制。在这一章，你不仅能够了解海尔著名的高级经理人“周六会”，还将了解整个“预实零差”体系的内容和运行机制。没有“预实零差”体系作为保障，海尔的战略就无法落地。第6章，我介绍了海尔独具特色的“用户付薪”机制，读者可以了解海尔如何让每个员工成为老板，如何进行自我激励，如何进行闭环优化。

从第7章到第10章，是“人单合一”双赢管理模式的支持平台。第7章描述了海尔的财务管理系统，它的独特之处是建立了“全员式的管理会计体系”。在许多企业里，财务部门通常是变革的“观望者”和“跟随者”，而海尔的财务部门已经演变成变革的“引领者”。第8章聚焦于如何从“企业的信息化”变革为“信息化的企业”，海尔利用互联网技术打破了组织边界，不仅为内部员工搭建了交互与协同的平台，而且帮助海尔在全球范围内整合智力资源，将“世界变成自己的研发部”。第9章探讨的是海尔“管理无领导”模式，它颠覆了以往传统的领导力模式，致力于消灭“官本位”文化，将权力和资源最大限度地转移给一线员

工，让了解用户需求的人具有真正的决策权，让每个人成为“创客”。第10章揭示的是海尔的“文化基因”，即创业和创新文化。海尔不仅建立了全方位的文化沟通渠道，将“两创文化”传播到每一个角落，而且，将文化与管理模式进行了无缝隙融合。

第11章是海尔“人单合一”双赢管理模式的哲学，“企业即人”是海尔变革成功的密码。在互联网时代，海尔已经颠覆了传统的“人才观”，并在全球范围内整合智慧资源，建立了开放式的人才生态圈。在这一章，我还结合创业和创新理论，将“人单合一”双赢管理模式定义为“创业平台模式”。

第12章是本次修订版最新加入的内容。创业维艰，成功概率极低。然而，在海尔创业平台上，其孵化的小微企业获得A轮融资的比例达到48%，这得益于海尔的海创汇平台，它实际上是一个创业孵化器和加速器，是小微创业企业的孵化平台。在这一章，我详细介绍了海创汇的定位及其六大功能，向读者们展示小微企业如何在海尔平台上实现协同创业。

第13章和第14章，则像是餐后的甜点，让你回味无穷。第13章介绍了海尔如何从“传统的科层式组织结构”变革为“无边界组织”。互联网消除了距离，模糊了传统的产业界线，任何企业都需要重新界定自己的边界以融入更大的商业生态圈。在这一章，我描述了打破组织边界的六种力量，将有助于企业领导者思考如何建立无边界组织。第14章提出了变革的“三环理论”，它揭示了促进企业成功进行变革的四个核心要素，以及四个基本原则。这些要素和基本原则可以帮助企业有效地借鉴海尔的“人单合一”双赢管理模式，将其和自身的变革融为一体，从而为企业带来持续竞争优势。

许多人误以为“人单合一”双赢管理模式是海尔创造的一个新概念，但事实并非如此，它已经演化成一个独具特色的、互联网时代的自我管理模式。和世界上其他曾经广为流传的管理模式，诸如“福特管

理模式”“通用管理模式”“丰田管理模式”等一样，“人单合一”双赢管理模式不仅有自己独特的哲学体系，而且开发出了一系列可操作的工具和方法。在每一章的内容安排上，我不仅介绍了“人单合一”双赢管理模式各个要素背后的管理理论和管理原则，更为读者详细介绍了一些重要的管理工具，以供管理者们临摹、实践。管理不仅需要“知”，更需要“行”，“知行合一”的关键是将理论和实践相互融合、相得益彰。

研究

我是“知行合一”理念的信奉者，倡导学术研究和管理实践互动、互融，不喜欢把自己关在书斋里研究管理者们在实践中遇到的难题。静思是必要的，它有助于我们从纷繁复杂的现象中领悟到本质之精神，但现场亦有神灵，离开了对一线管理实践的观察，藏在书斋里苦思冥想出来的管理方案大都无法执行。我的导师、中国人民大学吴春波教授教导我：“管理学者要以解决企业管理实践问题为己任。”这句话是鞭策我在学术生涯中将学术研究和管理实践紧密结合的动力。

写一本关于海尔的书，对我本人的知识和心理都是一个极大的挑战，这是一个极具挑战性的任务。正如美国弗吉尼亚大学讲席教授、国际管理学会终身院士暨前主席陈明哲教授在推荐序中所言：“海尔的书不好写。因为有关海尔的介绍与报道多如牛毛，中国如此，欧美也不例外，中外大约有50本书讨论海尔成功的管理经验。”

在管理实践面前，我深知一个管理学者应保持“学生”的心态去拥抱新知、探索未知。尤其是海尔自2006年以来所进行的这场史无前例的变革，它挑战的是已经有100多年历史的“科层制管理模式”，探索的是互联网时代管理的新模式，正如《德鲁克的最后忠告》作者伊丽莎白·埃德莎姆所言：“海尔的‘人单合一’管理模式创造了管理的新标准。”在创建管理新标准的过程中，没有路标可循，没有经验可供借

鉴，一切都是在雾中摸索和前行。2013年2月18日，战略管理大师加里·哈默尔到青岛海尔总部进行了三天的访谈和调研，他深有同感，认为海尔“是探索互联网时代管理模式变革的先锋”。学界地位显赫的哈默尔谦虚地说：“我是来做学生，不是做老师的。”

以“田野调查”为手段，以事实为依据，这是我在海尔案例研究和写作过程中牢牢把握的基本原则。我不仅有幸多次深度访谈了海尔首席执行官张瑞敏、原总裁杨绵绵、高级副总裁谭丽霞等高层领导者，更有机会深入一线经营体中去访谈和观察基层员工对“人单合一”双赢管理模式的认知，聆听他们的心声，不管是赞许之声，还是抱怨之词，我都忠实地记录下来，并通过“三角检验”[注]方法验证信息的真实性和可靠性。

我非常荣幸地有机会陪同张瑞敏先生参加了在美国佛罗里达州奥兰多市举办的美国管理学会（AOM）第73届年会，并在会后前往加州，一同拜访了组织管理理论创始人之一、斯坦福大学商学院詹姆斯·马奇教授。2013年8月11日中午，时任国际管理学会主席陈明哲教授特意安排了一个小型聚会，邀请了8位来自哈佛大学、斯坦福大学、哥伦比亚大学等学校的全球知名战略管理专家为张瑞敏先生举办了一个午餐会。每一位教授轮流向他提出一个最为关心的问题，可想而知，当天中午张瑞敏先生几乎没有时间吃午餐。午餐会大约在13：40左右结束，因为距离会议还有一点时间，陈明哲教授原本想安排他休息一会儿，但是张瑞敏先生却利用这段时间和我们讨论起了下午的演讲内容，因为从与诸位教授的交流中，他得到了一些新的启发，更了解了他在下午演讲时“用户”的需求。

张瑞敏先生精益求精的精神感动了在场的专家们。事实上，张瑞敏正是海尔“追求卓越”文化的践行者，“创业和创新”精神的实践者，这也是海尔32年来组织变革成功的秘密所在。领导者的以身作则和亲身参与是变革成功的保障。张瑞敏被誉为“企业家中的哲学家”，他也

从来没有离开过变革的第一线，海尔每一个管理理论的问世都经过他的精雕细琢，每一个理论也都来源于海尔的管理实践。至今，这些理念和由此衍生出的管理工具在许多企业得到广泛应用，每年来自全球数十万的管理者到海尔青岛总部参观和学习。

践行

为了验证“人单合一”双赢管理模式的普适性，我还尝试将这一模式中的核心思想和管理工具引入其他企业之中。我和香港创业创新研究院（Institute of Global Entrepreneurship & Innovation，GEI）的同事们共同发起了“隐形冠军成长营”项目，为有潜力的中国企业提供商业模式全面解决方案，助力它们成为“世界级隐形冠军”。我尝试将海尔的“人单合一”双赢管理模式引入这些企业，帮助它们实现了业绩的快速提升。

在指导这些企业进行管理变革的过程中，我发现企业变革在雾中行走是常态，你不可能等到天晴雾散了才上路，竞争对手没有给你留出足够的时间等待阳光驱散雾霾。在你行动之前，没有人能够给你指明变革的方向。即使是海尔，也同样是在雾中前行，至今仍在探索的路上。但是，和许多领导者不同的是，张瑞敏选择了在“雾中”启航变革之路，不关起门来搞研究，“如果把什么都想明白后再搞，所有的时机就被耽误了”。

任何管理理论和概念都有其时代性，都被打上了时代的烙印，但万变不离其宗。在海尔30多年巨变的背后，唯一不变的就是其“变革的精神”，这种精神就是“让每个人自我管理”。海尔30多年的组织变革紧紧抓住了“自我管理”这条变革的主线，因为张瑞敏深知，只有通过不断地再造管理机制，让员工“做自己的主人”，才有可能真正地激发每个人的创业激情和创新精神。

致谢

写作也是在雾中前行，成功的关键在于毅力和坚持。在这个挑战自我的过程中，我的师者、朋友、家人提供了无私的帮助、支持和鼓励。首先感谢海尔集团董事局主席兼CEO张瑞敏、原总裁杨绵绵、总裁周云杰、执行总裁梁海山、执行副总裁兼CFO（首席财务官）谭丽霞，以及其他数十位海尔人，他们接受了我的访谈。在和这些伟大的实践者们交流的过程中，我敬佩于他们挑战自我、变革自我的勇气和决心。比如，我曾经和谭丽霞女士进行过多次深入的访谈和沟通，她所领导的FU（职能和支持）部门曾经充当了变革的引领者，“人单合一”双赢管理模式更是颠覆了传统职能管理部门的定位。在我多年的跟踪研究中，海尔集团战略部和企业文化中心的人给予了极大的支持，他们不仅给我提供了丰富的实战案例，亦贡献了自己的智慧，以帮助我触摸海尔变革之灵魂。

感谢斯坦福大学詹姆斯·马奇（James G. March）教授、凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen M. Eisenhardt）教授、加州大学伯克利分校亨利·切萨布鲁夫（Henry Chesbrough）教授、美国明尼苏达大学卡尔森管理学院安德鲁·范德文（Andrew H. Van de Ven）教授，在和他们的交流中，这些管理大师以其独特的视角对海尔案例进行了精彩的点评，对我的写作给予了很大启发。

感谢陈明哲教授、周长辉教授、毛基业教授、陈威如教授、廖建文教授、席酉民教授、李平教授、房晓辉教授、徐少春先生、何刚先生、郑晓明教授、马旭飞教授、韩煦教授等在百忙之中为本书作序或评论，或提出宝贵意见。他们的赞许既是鼓励，更是一种鞭策，激励我不断前行。

本书第1版自2014年8月出版以来，深受企业界、学术界朋友们的喜爱，许多读者朋友发邮件告诉我，这本书不仅是他们观察、学习、

体悟海尔转型的一个窗口，也是帮助他们推动自己企业进行转型的“工具书”。感谢读者朋友们的赞誉，更感谢他们给我修订本书所提供的宝贵建议。

感谢中信出版社的沈家乐、宋冬雪在编辑本书中所付出的努力。

最后，感谢我的夫人和女儿涵涵对我研究和写作的支持与无私的爱。

“高山仰止，景行行止。虽不能至，然心向往之。”当下，许多企业正深受“转型焦虑”之苦，海尔在互联网时代的“转型之路”或是迷雾之途中的一盏“航向灯”。海尔的转型告诉我们一个简单但极具力量的道理，“企业转型”的本质是“人的转型”。尽管我竭尽全力去试图触摸海尔变革和转型的“本真”，以给读者们带来些许启示，但才疏学浅，更期待得到同行们以及读者朋友们的批评和指正。唯有如此，才能日日精进，日日进步。

曹仰锋

修订于2017年5月26日

Email: fc@iogei.com

---

1. “三角检验”，又称“三角测量”，是案例研究中重要的数据验证方法。为了求证某一信息的“真实性”，研究者们常常就同一个问题，访谈不同的人，将来自不同被访谈者的信息相互比较，以验证信息的准确性。

第1章
向海尔学习变革

金樽清酒斗十千，玉盘珍羞直万钱。

停杯投箸不能食，拔剑四顾心茫然。

欲渡黄河冰塞川，将登太行雪满山。

闲来垂钓碧溪上，忽复乘舟梦日边。

行路难，行路难，多歧路，今安在？

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海！

——（唐）李白

创新，则凡墙都是门

被杜甫尊称为“酒中仙”的大诗人李白为何面对“金樽清酒”不能和挚友痛饮百杯？面对“玉盘珍羞”又不能大快朵颐？相反，他却是停杯投箸，离开宴席，拔出宝剑，举目四顾，心绪茫然。可见当时的李

白，其内心是多么苦闷和压抑。原因是什么呢？对于心怀伟大梦想的李白来说，人生之路太艰难了，不仅处处充满障碍和险阻，就如同“冰塞川”“雪满山”一样，而且前路崎岖，歧途甚多，不知道未来要走的路，究竟在哪里。

李白并不孤独。纵观人类发展历史，凡是胸怀伟大梦想的理想主义者，无论科学家、政治家、企业家等，凡是能够真正称得上“家”的人物，其人生之路都不平坦。孟子不愧是大智者，2000多年前就对此了然于胸：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身！”

探索和创新是永无止境的，“令死神望而却步的，是永无止境的好奇心”。当你兴奋地打开一扇门，以为找到了真理，然而你会惊奇地发现，里面还有另外一扇门，兴趣和好奇使你不断迈入新的大门，进入新的领域，无穷无尽，正所谓仰之弥高，钻之弥坚。困难和探索相伴而生，命运之神并不偏袒那些伟大的梦想者，在探索的道路上没有幸运可言。正如曾两次获得诺贝尔奖的居里夫人所言：“我从来不曾有过幸运，将来也永远不指望幸运，我的最高原则是：对任何困难都绝不屈服！”

在任何时候都不向困难屈服的，还有伴随改革开放成长起来的新中国第一代卓越的企业家们，海尔集团首席执行官张瑞敏是这些企业家的代表人物。无数的文章、研究报告和书籍都揭示了这样一个事实，海尔所经历的创业之路何尝不是艰难崎岖。在几十年如一日的长期艰苦奋斗过程中，海尔的创业者们以“战战兢兢、如履薄冰”的心态摸着石头过河，探索前行，不知经历过多少次“痛苦选择”。有些创业者甚至以牺牲自己的身体健康和家庭为代价。2003年，张瑞敏在接受《经济观察报》采访时道出了创业的艰难和辛酸：“在中国做企业，不顾‘家’，就成为‘企业家’了。”

30多年来，中国的经济发生了翻天覆地的巨变。管理大师彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》一书中指出："企业家总是寻找变化，对它做出反应，并将它视为一种机遇加以利用。"[注]没有人否认机会孕育在变化之中，然而拥抱变化更需要勇气和智慧。企业家的工作本质是"创造性地破坏"，这是经济学家熊彼特对企业家精神的经典诠释。

禅宗说"凡墙都是门"，而创新是变墙为门的密码。张瑞敏指出："只要你创新，所有竖在你面前的墙都可以通过去。如果不能创新，即使有门在面前你也过不去。"30多年的商海沉浮，面对国内外竞争对手们的"围剿"，海尔"长风破浪"，不断破坏、创新、重构，再到新的破坏、创新和重构。颠覆自己，"革自己的命"，成了海尔创业和变革的主旋律。

玉汝于成，天助自助者。经过30多年的发展，海尔取得了辉煌的业绩，代表中国企业屹立在世界优秀企业之林。2009年，海尔超越了世界家电巨头惠而浦和LG（乐金），一跃成为全球白色家电第一品牌，至今这一纪录已经保持了8年。2016年，海尔销售收入达到了2016亿元。图1–1展示了海尔1984—2016年的销售收入增长历程。

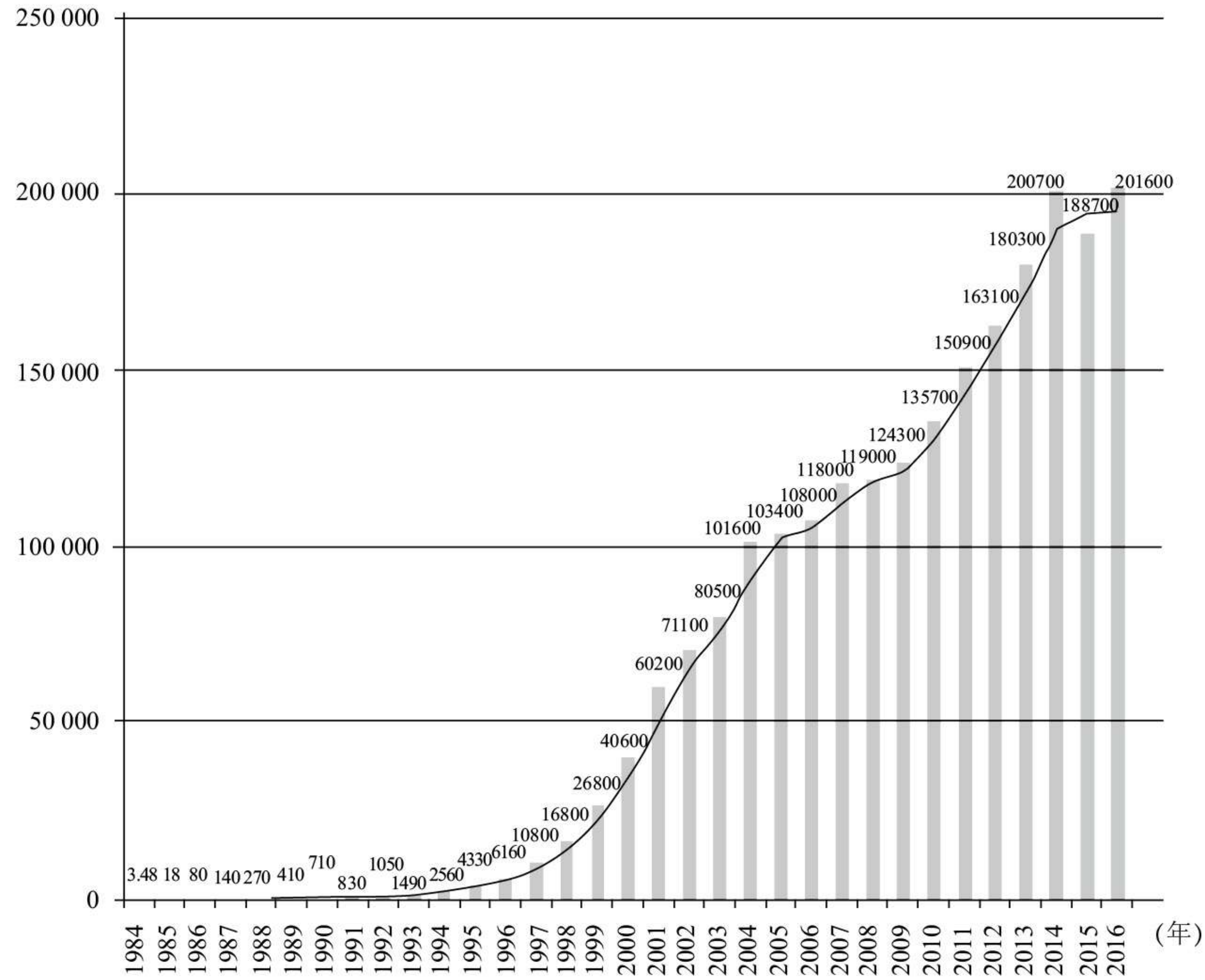


图1–1 海尔集团年度销售收入：1984—2016年

我们不禁会好奇地问：为什么海尔能够脱颖而出，获得跨越式的高速发展？在骄人业绩的背后，海尔有什么样的秘密武器？在中国特色的文化和经济背景下，它有什么独特的管理模式能够凝聚6万多名员工在全球市场上叱咤风云、艰苦奋斗？

本书以海尔集团的组织变革历程为线索，试图找出这些问题的答案，并探索海尔持续竞争优势的来源。显然，这一任务并不轻松。

海尔组织变革的历史从张瑞敏1984年进入海尔便开始了，而组织变革至今依然在轰轰烈烈地进行着，可以毫不夸张地说，变革是海尔

发展的主旋律。而本书则主要聚焦于海尔集团最新的管理实践："人单合一"双赢管理模式。"人单合一"双赢管理模式是张瑞敏自2005年以来在海尔内部推动的最深层次、最震撼的一次组织变革，而且这次变革已经在全球范围内引起了学术界和企业界的广泛关注。

比如，被管理界誉为"竞争战略之父"的哈佛大学商学院迈克尔·波特教授在评价海尔"人单合一"双赢管理模式时说："海尔的战略思路非常清楚，海尔的实践非常有竞争力，非常创新，很有吸引力。"另一位管理学家，美国沃顿商学院终身教授马歇尔·迈尔已经跟踪研究海尔多年，他说："海尔的管理模式超越了西方契约理论，建立了员工与用户的动态契约关系。海尔自主经营体，是要在企业内部建立具有企业家精神的数千个小组织。"而IBM（国际商业机器公司）前总裁郭士纳则对海尔的"倒三角组织结构"表示出了强烈的兴趣和关注。

继彼得·德鲁克之后被誉为世界最有影响力的战略管理大师加里·哈默尔于2013年2月18日悄然来到青岛海尔总部。在三天的访谈和调研中，哈默尔与张瑞敏进行了一次企业管理领域殿堂级的对话。哈默尔表示，海尔的组织管理创新是超前的，"是探索互联网时代管理模式变革的先锋"。学界地位显赫的他，甚至谦虚地说："我是来做学生，不是做老师的。"

2013年8月11日，我到美国佛罗里达州中部的奥兰多市参加美国管理学会第73届年会。美国管理学会年会在学术界被誉为世界顶级的学术峰会，本届年会共有约9000多位来自全球各地的专家学者参加。大会特别邀请了张瑞敏就"人单合一"双赢管理模式做了一场专题演讲，结果引起了巨大轰动。在许多与会专家看来，海尔从制造型企业向互联网企业的成功转型是不可思议的，特别是在自己曾经非常成功的情况下进行如此颠覆性的变革。正如宾夕法尼亚大学沃顿商学院艾恩·麦克米兰教授所言："海尔模式创新的成功源于开放，通过发挥每个人作为'资源接口人'的力量，聚散全球一流资源为用户需求而创新。事实

上，在当今商业世界中，很多人无法正视甚至否认开放性竞争的存在，但在互联网时代，这的确是企业制胜的关键。一切从开放出发，做‘开放性竞争的赢家’，张瑞敏先生在海尔探索所获得的变革经验对于任何国家的企业都适用。”

同样在国内，海尔的“人单合一”双赢管理模式也赢得了广泛的赞誉，获得了2012年度“中国国家企业管理创新成果奖一等奖”，而且每年有近30万名来自全国各地的管理者到海尔参观和学习。

为什么海尔的“人单合一”双赢管理模式在国内外引起了如此大的关注？它到底解决了企业管理中的什么难题？它的运作机制是什么？海尔如何推动这些变革？在变革中，遇到了哪些问题和挑战？在揭开这些问题的答案之前，我先介绍对“人单合一”双赢管理模式的研究过程，以及所采用的研究方法。

研究过程和方法

我所使用的研究方法为“单一纵向性案例研究方法”，这种方法的最大优点是能够帮助我对海尔进行深入的分析，并且获得有关海尔组织变革的“即时数据”。基于这种“即时数据”所得出的研究结论也相对更为客观。

事实上，我对海尔的学习和研究共分为三个阶段。

第一阶段发生在1998年至2005年期间。在此阶段，还谈不上真正的研究，更多的是学习海尔的管理理念和管理工具，使用的也主要是二手资料。1998年，我开始为一些中小企业提供管理咨询服务。同一年，我从媒体上得知张瑞敏应邀到哈佛大学进行演讲，成为登上哈佛商学院讲坛的第一位中国企业家。当时，我感到非常好奇，也非常吃

惊，海尔有什么优秀的地方，能够引起世界一流商学院的关注？正是在这种好奇心的驱使下，我开始搜集有关海尔的资料，从此，便与海尔结下了不解之缘。我发现海尔的确是一家非常优秀的企业，张瑞敏所提出的许多管理理念和管理工具对其他企业都非常实用。比如，大家耳熟能详的海尔“激活休克鱼”案例，以及海尔的“赛马不相马”人才管理理念等。

第二阶段从2006年到现在，我对海尔的学习和研究由外转到内，和海尔的距离也越来越近了。这一分水岭发生在2006年，当时应一家英国管理顾问公司的邀请，我作为管理顾问参与了海尔的一个“战略绩效管理项目”，从而有机会进入海尔内部，并且先后在海尔工作了近半年时间。当时海尔刚刚开始启动和推行“人单合一”双赢管理模式，我依然清晰地记得在海尔集团办公大楼内部悬挂的巨大红色条幅，上面写着八个大字：人单合一，速胜速决。

在和海尔各级员工接触和交流的过程中，我能够明显感受到，海尔在推进“人单合一”双赢管理模式过程中所遇到的困难和挑战都是空前的，因为世界上没有标杆可以模仿，唯一能做的事情就是“探索”。这也极大激起了我的研究兴趣，为了跟踪研究海尔的组织变革过程，即使在咨询项目结束以后，每隔一个季度或者半年，我也坚持到海尔调研和访谈。从2006年到2015年，我先后深入海尔各个管理层面进行了数十次深度访谈。访谈对象既包括海尔首席执行官张瑞敏、前总裁杨绵绵等高层管理人员，也包括其他100多名员工。每次访谈，我都详细地记录了访谈内容和访谈心得，为此我也获得了超过百万字的一手资料。

第三阶段为应用和实践阶段。学习和研究管理模式的目的是应用。从2012年开始，我开始尝试将海尔“人单合一”双赢管理模式的一些管理工具应用到其他企业中。我发起了一个“隐形冠军成长营”的项

目，挑选了6家中小型民营企业参与到我的项目中，这些企业的年销售收入在1亿到10亿之间。

为什么选择中小型的民营企业？我认为海尔“人单合一”双赢管理模式的主要目标是鼓励每个人自主创业和创新，是保持大企业的规模和小企业的灵活，是“把大企业变小，小企业做大”，是把一家“重公司”变为“轻公司”。由于大型企业的组织惯性较大，组织变革更为困难。反之，中小型的企业变革难度相对较小。

我和香港创业创新研究院的其他几位同事尝试着把海尔的“自主经营体”模式引入这6家企业当中，并对每个企业进行跟踪研究。每个季度我会主持一个为期3天的研讨会，邀请企业的董事长等高层管理者参加，共同解决在变革过程中遇到的问题。经过近两年的尝试，6家企业都取得了不同程度的成功。比如，我在一家医药连锁企业引入了“自主经营体”模式，刚开始我们只选择了3家连锁店进行尝试，结果有一家连锁店仅仅用了5个月的时间，每月的营业额就从25万左右提升到50多万，业绩增长了100%。当我去访谈这家连锁店的店长以探究他的成功之道时，他笑着说：“其实很简单。实施了‘自主经营体’模式以后，我成了这里的主人，以前我们都需要听上面领导的，但是他们不了解用户的真实想法。现在我们有了更大的自主权，就像老板一样。我们了解用户，所以，我们做出的决策和促销模式更实用。”当然，在组织变革过程中这6家企业遇到了一些问题，但对这些问题的观察和思考又有助于我更深入地理解海尔的“人单合一”双赢管理模式。

同时，为了验证海尔“人单合一”双赢管理模式的跨文化推广的可行性，我在北欧的一些中小型企业也尝试着介绍和引进海尔的管理模式，得到了这些企业管理者的高度认可。

尽管这只是海尔“人单合一”双赢管理模式在其他企业推广的第一步，但是，它是有意义的一大步。正如《道德经》上讲的：“合抱之

木，生于毫末；九层之台，起于累土。”海尔今天所取得的辉煌业绩，也是来源于1984年的一个重要决定。

从负债147万元到“全球白色家电第一品牌”

海尔集团的前身是由两个集体小厂合并成立的“青岛电冰箱总厂”。1984年10月23日，青岛电冰箱总厂和德国利勃海尔公司签约引进当时亚洲第一条四星级电冰箱生产线。在20世纪80年代的中国，改革开放刚刚启动，“以市场换技术”的战略正大行其道，其主要目标是通过开放国内市场，引进外商直接投资，引导外资企业的技术转移，获取国外先进技术，并通过消化吸收，最终形成中国独立自主的研发能力，提高国内企业的技术创新水平。

青岛电冰箱总厂的合作伙伴德国利勃海尔家族企业，是由汉斯·利勃海尔在1949年创立的。“利勃海尔”不仅是世界建筑机械的领先制造商，也是一家欧洲知名的冰箱制造商。应当说，青岛电冰箱总厂所选择的合作伙伴，实力还是非常强大的。张瑞敏是引进“利勃海尔”这个项目的主要负责人，是他费尽周折到当时的轻工部，到省里争取来的，并承诺一定要把它做好。当时，张瑞敏的职务是青岛市家电公司的副总经理，并不是电冰箱总厂的员工。

项目虽然引进来了，但是项目执行却遇到了极大的挑战，主要困难是缺少资金支持，因为这个项目要贷款900多万元。当时，职工的月收入不到40元人民币，900多万元无疑是个天文数字！很多厂长不敢承担如此大的经营风险，电冰箱总厂“一年中连换了三个厂长”[注]。

1984年12月26日，被任命为新厂长的张瑞敏带领他的新领导班子来到青岛电冰箱总厂。当时的冰箱厂已经负债147万元，产品滞销，人心涣散，企业经营非常困难，连员工的工资也不能正常支付。1985年

春节，新任领导张瑞敏想方设法给每个员工买了5斤鱼，但是发工资却成了大问题。像这样的亏损厂，银行是不愿借钱的。张瑞敏等人听说附近农民办乡镇企业赚了钱，就跑到附近的农村大队去借钱。原青岛市崂山区李村公社党委书记王栋贵回忆了当年张瑞敏向他借钱给员工发工资的情景：

> 张瑞敏那时刚刚接手冰箱厂，厂子根本不行，人都往红星电器厂跑，留不住人。快过年了也发不出钱，他心里很着急，跑来跟我借钱，说到了年根得给大伙儿发点过年费啊！我跟他吃饭时，他不喝酒，我就跟他开玩笑，说你要是不喝，我就不借你钱！那次张瑞敏真被我灌醉了。他为了什么？就为了给工人发工资过年。没想到几个月后他真的把厂子给带了起来，并且很快就把钱还给了我。张瑞敏有信誉，有眼力，有水平。

从1984年到2016年，海尔走过了32年的历史。在历史的长河中，32年是弹指一挥间，但发生在1985年的这个创业故事至今仍然在海尔广泛流传，它让人想起了海尔创业者的艰辛。1985年左右，当海尔开始做电冰箱的时候，全国有300多家冰箱厂，但是现在所剩无几。如今，海尔发生了翻天覆地的变化，今天的海尔，早已不是当年那家破烂不堪的电冰箱小厂，当年负债147万元的那家破旧小厂，已经发展成为年收入达到2016亿元的大型跨国公司，且拥有了青岛海尔和海尔电器两家上市公司，在全球拥有6万多名员工。2017年1月10日，世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）正式签署发布的2016年全球大型家用电器调查数据显示：海尔大型家用电器品牌零售量占全球的10.3%，连续8年蝉联全球第一。

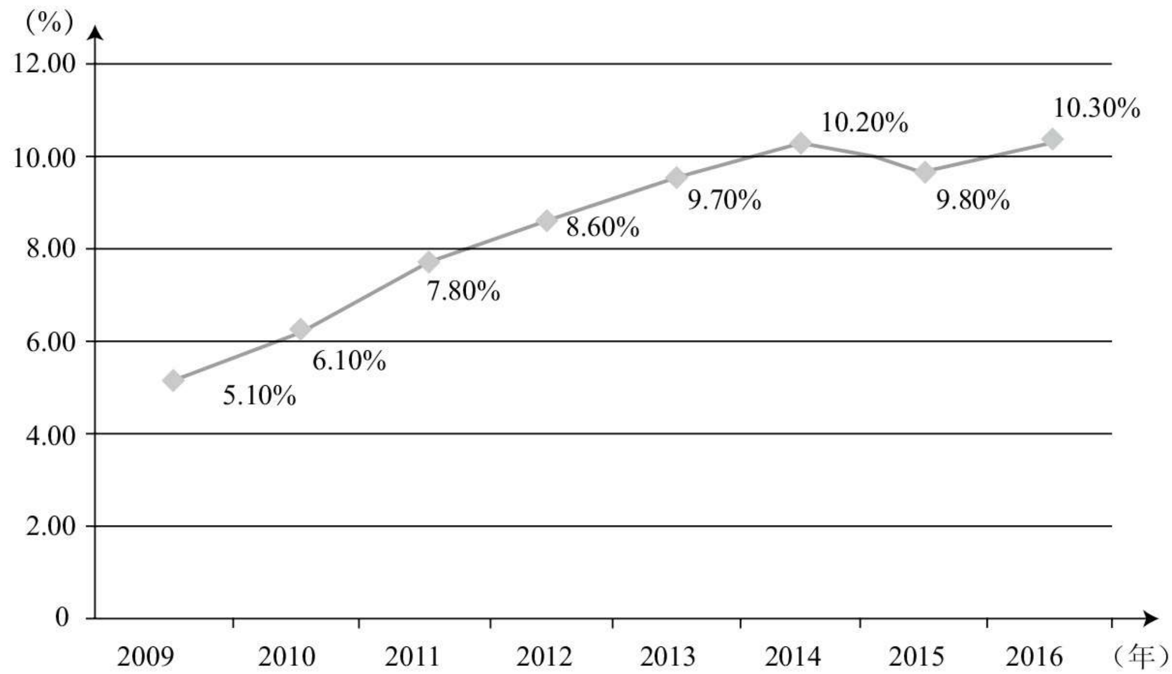


图1–2 海尔大型家用电器品牌全球零售市场份额：2009—2016年

资料来源：Euromonitor公司

海尔取得的成功，也给张瑞敏本人赢得了极高的荣誉。2012年12月14日，《财富》杂志中文版刊登创刊15周年专题报道，张瑞敏被认为是过去15年来对中国商业进程有着深刻影响的企业家之一，并对张瑞敏的管理思想、管理实践成果进行了精练的总结："最令他人望尘莫及的成就，是他（张瑞敏）将西方管理经验与中国传统哲学结合的管理思想，成为过去15年间高速发展的中国企业管理者的行动指南。"注

2015年11月9日，全球最具影响力的"Thinkers50"（全球首个管理思想家排行榜）颁奖典礼在英国伦敦举行，张瑞敏被授予"Thinkers50杰出成就奖"之"最佳理念实践奖"，成为首位获得该奖项的中国企业家；同时，张瑞敏还入选了"2015年度Thinkers50榜单"，是唯一同时获得两个奖项的中国企业家。Thinkers50被誉为"管理思想界的奥斯卡"，管理大师彼得·德鲁克曾是首届获奖者。

海尔成功了吗？在张瑞敏的词典里没有“成功”这两个字。他经常引用管理大师彼得·德鲁克的名言：“根本没有成功这回事，所有的成功只不过是我们用以自鉴的镜像。如果你认为自己成功了，只不过是自鉴的影像，就像照镜子一样，自我检查一下自己的能力而已。”注

十多年来，张瑞敏的办公桌上一直摆放着一张照片，这张照片是《财富》杂志的一期封面，标题是“成功是失败之母”，上下共有两句话。上面一句话是“企业为什么失败”，下边一句话是“首席执行官总是为企业失败寻找借口，但是根源就在他们自己所犯下的错误”。张瑞敏从中得到的启发是：“首席执行官们所犯的错误源于过去的成功。”许多成功的企业之所以在一夜之间突然倒掉，正是因为过去成功的思维定式迷住了他们的眼睛，让他们无法清晰地看到企业外界的变化，无法识别企业内部出现的问题。

翻开海尔的历史，它就是一部变革的历史。张瑞敏从来没有停止过创新和变革的步伐，因为他相信没有成功的企业，只有时代的企业。海尔距离失败永远只有一步之遥。

变革从“管理13条”开始

2012年的一天，我来到位于青岛海尔工业园内的海尔文化展览馆参观，这座展览馆于2011年由海尔大学筹资修建，最初是为了传承海尔“两创精神”（创业和创新）而建设的员工培训场所，现在已经对外开放，成为国内许多企业到海尔参观和学习的必去之处。整个展厅以海尔的发展历程为主线，全面展示了海尔自1984年以来的发展历程和重大事件。

给我印象最深刻的，是张瑞敏1984年刚到电冰箱总厂时所颁布的“管理13条”，见图1–3。通过这13条管理制度，我们可以想象到当时

张瑞敏所面临的管理困境，工厂的业务可谓百废待兴。改变管理困境竟然需要从管理员工的“大小便”“考勤”“吸烟喝酒”“睡觉”“赌博”等这些生活细节入手，大大出乎了许多参观者的意料。

1. 不迟到、不早退、不旷工；

2. 不准代他人划出勤卡；

3. 工作时间不准打扑克、下棋、织毛衣、干私活等；

4. 工作时间不准串岗；

5. 工作时间不准喝酒；

6. 工作时间不准睡觉；

7. 工作时间不准赌博；

8. 不准损坏工厂的设备；

9. 不偷工厂里的财物；

10. 不准在车间里大小便；

11. 不准破坏工厂里的公物；

12. 不准用棉纱柴油烤火；

13. 不准带小孩和外人进厂。

图1–3 海尔“管理13条”

张瑞敏在一次访谈中，回忆了当时他为什么要制定管理13条？他说：“资金没有，可以弄到；产品没有，也可以生产出来；但信心没有，创业就难，做事很难达到第一流。一听说要整顿，厂里人就搬出过去制定的一人高的规章制度。我没有让他们多制定条文，只制定了

13条，最主要的一条就是不准在车间随地大小便。这些最基本规定没有，其他更是空的。”

“管理13条”颁布以后，对员工的行为有了一定的约束，但是随意拿走工厂财物的现象还多有发生。张瑞敏就安排人将“管理13条”以布告形式贴在车间大门上，公布违规后的处理办法，把车间的门窗全部打开，并安排人在周围观察是否有人去偷东西。第二天上午10点，有人进入车间扛走了一箱东西。当天中午12点，张瑞敏就让干部贴出公告，开除了这个人。注

这件事情对员工刺激很大，彰显了张瑞敏雷厉风行的执行风格，以及新管理团队“言必信，行必果”的工作作风，也为张瑞敏日后推行更大规模的管理变革奠定了基础。

“一屋不扫，何以扫天下？”张瑞敏启动变革从规范和约束员工的日常行为入手，其实是抓住了变革的本质。任何变革，其本质都是对人的观念和行为的变革。正如彼得·德鲁克所说：“观念的改变并没有改变事实的本身，改变的是人们对事实的看法。”

变革的第二个原则是“知行合一”。所有变革，从根本上都是对利益的重新分配，都会触及不同的利益者。变革之难，难在领导者是否有勇气撼动既得利益群体。许多企业变革之所以失败，是因为领导者在既得利益者的挑战面前丧失了勇气和决心，“知多而行少”，正如张瑞敏所言：“制度一人高，能用得上的没有几条。”

变革的第三个原则是“接地气”，要用员工能够听得懂的语言来启动变革。张瑞敏的“管理13条”里没有任何豪言壮语，也没有任何华丽的变革语录，相反，朴素而有用，任何人都可以读懂，从中我们可以悟出一个道理：什么是有效的管理语言？由被管理者的需求来决定的就是有效的管理语言。

改变人们对事实的看法，将员工的思想高度统一起来，重新思考企业未来的目标和方向，这是张瑞敏上任伊始所采取的三个重要措施。而改变观念、统一思想、统一目标也成为海尔日后进行组织变革的核心原则。

杰弗里·莱克在总结日本丰田汽车成功的秘诀时使用了“双螺旋”这一说法，指出丰田模式和丰田生产方式（丰田的制造方法）是丰田公司DNA的双螺旋，它们共同定义了丰田的管理作风，以及丰田公司的特色。[注]

如果借用“双螺旋”这个词来审视海尔的组织变革历史，你会发现一个非常有趣的现象。在海尔每一个变革阶段，你会清晰地发现海尔的“双螺旋”结构，而这一结构包括发展战略和组织管理模式，海尔的变革历程实际上是战略模式和管理模式进行良性互动的结果。

从1984年到2017年，海尔有五个清晰的变革阶段，每个阶段都有其独特的“双螺旋”结构。第一个变革阶段发生在1984—1991年，这期间的“双螺旋”结构是“名牌战略”和“全面质量管理”；第二个变革阶段发生在1992—1998年，“双螺旋”结构是“多元化发展战略”和“OEC（全方位优化管理法）管理模式”；第三个变革阶段发生在1999—2005年，“双螺旋”结构是“国际化战略”和“市场链管理”；第四个变革阶段发生在2006—2012年，“双螺旋”结构是“全球化品牌战略”和“人单合一”双赢管理模式；第五个变革阶段为2013—2019年，“双螺旋”结构是“网络化战略”和“共创共赢的生态圈”。

“名牌战略”和“全面质量管理”：1984—1991年

中国国家博物馆里收藏着一件特殊的文物：一把大锤。30多年前，张瑞敏正是用这把大锤带头砸毁了76台不合格冰箱。这把不会说

话的“海尔大锤”凝结了海尔一段特殊的历史，默默地向人们传颂着海尔人早年的创业故事。

一把大锤砸碎陈旧观念

1985年，当时的青岛电冰箱总厂生产的是“瑞雪”牌电冰箱。一天，张瑞敏接到一封用户的投诉信，说冰箱存在质量问题。经过检查，发现库房里竟然有76台不合格冰箱。按照当时的销售行情，这些电冰箱稍加维修便可出售。但是，时任厂长的张瑞敏当即决定，将76台电冰箱全部砸毁。他的决定让职工们感到非常不理解，当时一台冰箱价值800多元，而职工每月平均工资只有40元，一台冰箱几乎等于一个工人两年的工资。当时职工们纷纷建议把冰箱低价处理给工人。然而，张瑞敏不为所动，他对员工说：“如果便宜处理给你们，就等于告诉大家可以生产这种带缺陷的冰箱。今天是76台，明天就可能是760台、7600台……因此，必须解决这个问题。”

于是，张瑞敏决定砸毁这76台冰箱，而且是由责任者自己当着全厂职工的面亲手砸毁冰箱。很多职工边砸毁冰箱，边流泪，真可谓痛心疾首。

为什么张瑞敏要用这种看似非常极端的方法处理不合格冰箱？与其说张瑞敏砸的是冰箱，不如说砸的是员工关于产品品牌、产品质量和企业管理经营的陈旧观念。

> 长久以来，我们有一个荒唐的观念，把产品分为合格品、二等品、三等品，还有等外品，好东西卖给外国人，劣等品出口转内销自己用。难道我们天生就比外国人贱，只配用残次品？这种观念助长了我们的自卑、懒惰和不负责任，难怪人家看不起我们！从今以

后，海尔的产品不再分等级了，有缺陷的产品就是废品。把这些废品都砸了，只有砸得心里流血，才能长点记性。

“砸冰箱”事件成为海尔历史上强化质量观念的警钟，也对中国的企业产生了深远而广泛的影响，至今仍被人们津津乐道。这种非常有震撼力的举措，改变了员工对质量标准的看法，唤醒了员工的质量意识、市场意识。可以想象，当员工们眼含热泪看着企业领导亲自带头把有缺陷的76台电冰箱砸碎之后，内心的震撼是巨大的，它使得海尔人对“有缺陷的产品就是废品”这一观念有了刻骨铭心的理解与记忆，对“品牌”与“饭碗”之间的关系有了更切身的感受。一位电冰箱总厂的老职工回忆说：

> 忘不了那沉重的铁锤，高高举起又狠狠落下，76台质量不合格的冰箱顷刻间成了一堆废铁。它砸碎的是我们陈旧的质量意识，唤醒了我们去努力提高自身素质的意识。有了质量，我们才有了现在的一切。(注)

在海尔的发展历史中，“砸冰箱”事件是偶然的，但其影响却是“爆炸性的”，它打响了海尔进行深层次组织变革的“第一枪”。张瑞敏利用这一事件开启了海尔的“名牌战略”和第一场大规模的组织变革，即全面质量管理。

名牌就是“命牌”

早在1985年，即张瑞敏刚刚担任厂长不久，在一次干部会议上他就提出了“起步晚、起点高”的六字指导原则，指出“要么不干，要干就干第一”的方针，并将“名牌战略”作为海尔的核心目标。

> 我想名牌简单地说就是“命牌”，即企业生命的牌子，名牌就是企业的生命。㊟

20世纪80年代，中国尚处于商品短缺的局面，人们对品牌的概念认识非常模糊。可见，当时张瑞敏提出的“名牌战略”非常具有前瞻性。

那么，该如何实施“名牌战略”呢？

首先，张瑞敏为自己的“名牌战略”选择了一个载体：冰箱。当时，青岛电冰箱总厂的主导产品是洗衣机。然而，洗衣机市场已经基本饱和，也出现了过度的恶性竞争，凭借当时青岛电冰箱总厂的技术实力和人力资源，很难在市场上取得成功。经过周密的市场调查和分析，张瑞敏决定退出洗衣机市场而专注于电冰箱，并提出要生产“名牌冰箱”的目标。

张瑞敏之所以做出这个决定，也和当时企业的内部环境有关。首先，他刚接手的电冰箱总厂人心涣散，管理和生产基础薄弱，因此他需要集中资源专注在一类产品上，不能过度分散精力。其次，在他接手冰箱厂的前几个月，厂里已经和德国利勃海尔公司签约引进当时亚洲第一条四星级电冰箱生产线。这对青岛电冰箱总厂而言，绝对是一个千载难逢的好机会，也符合张瑞敏的“名牌战略”。毕竟，“名牌战略”需要有名牌的产品，而名牌的产品更需要世界一流的技术。

同年，即1985年，海尔和德国利勃海尔公司合作生产出了第一代四星级冰箱——琴岛–利勃海尔，这也是亚洲的第一台四星级冰箱，产品一上市便引起了极大轰动。第二年，恰逢中国的电冰箱市场出现了爆炸式的增长，海尔凭借“四星级冰箱”迅速打开了市场。

琴岛–利勃海尔冰箱的热销表明，张瑞敏在实施“名牌战略”之初所采取的“慎于首战，首战必胜”的策略在短期内获得了极大的成功。然而，对于精熟《道德经》的张瑞敏而言，他深谙“福祸相依”的道理，他看到了成功背后潜藏的危机，为此他需要为海尔制定更长远的任务和目标。

“质量零缺陷”宣言

对领导者而言，最难的决策是如何平衡短期利益和长期利益。很多企业都无法抵制短期利益的诱惑而牺牲了未来长期的发展。在20世纪80年代的中国，商品短缺严重，消费者要凭政府配发的“票”才能购买冰箱，电冰箱供不应求，很多企业采取的战略是规模取胜，结果只注重产量而不注重质量。事实证明，这是一种短视行为，结果只能是饮鸩止渴。

张瑞敏反其道而行之。海尔没有盲目上规模、上产量，反而利用“砸冰箱”事件在海尔推动了第一场大规模的、运动式的真理大讨论。在砸冰箱之后的几个月里，张瑞敏发起、主持了多次会议。这场大讨论的核心是如何提升产品质量。当然，讨论的主题不仅仅集中在产品质量上，而且涉及企业管理的方方面面，比如每个员工都需要反思这些问题：“我这个岗位有质量隐患吗？”“我的工作会对质量造成什么影响？“我的工作会影响谁？谁的工作会影响我？从我做起，从现在做起，应该如何提高质量？”“有什么样的机制能够让产品质量无缺陷？”

在这场大讨论中，海尔的创业者对企业的现状和未来进行了深刻的内省与反思。这场讨论，对海尔具有划时代的意义，其最大的成果是确定了“产品质量零缺陷”这一核心经营理念。这恐怕是中国现代企业发展史上最早的一份质量零缺陷宣言。而此时的海尔还处在起步阶

段，还挣扎在生存线上。对于一个还没有解决温饱问题的企业而言，没有把短期盈利放在第一位，这彰显了领导者的胸怀。“质量零缺陷”这一理念超越了对利润的诉求，代表了海尔人的理想，以及对未来的梦想。正如柯林斯在《基业长青》一书中所言：“高瞻远瞩的公司经常不是在成功以后才拥有崇高的理想，才有一种核心理念，而是在它们还在奋力求生存时就已经如此。”注

从1985年开始到1991年，在“名牌战略”的指引下，海尔实施的“全面质量管理”变革将“质量零缺陷”融入海尔人的血液。在此基础上，海尔确定了“零缺陷”战略，实施全面变革，构筑“零缺陷”质量文化，发展出了“零缺陷”四项原则，最终构建了“零缺陷”质量管理体系。

今天，“质量零缺陷”这一经营理念已经成为海尔的基因。美国著名质量管理专家阿曼德·费根堡姆说过：“质量是一种道德规范，把追求卓越视为光荣。”海尔正是通过“砸冰箱”这一事件把质量第一的观念融入员工的血液，并从道德观的高度来看待产品质量，从而形成了自己独特而卓越的质量文化。尽管海尔再也没有出现“砸冰箱”等类似事件，但是关于海尔人对质量精益求精的故事经常出现。

比如，海尔冰箱生产车间里曾经发生过这样一个故事：一天，一名员工在下班前的每日清扫时，发现多了一枚螺丝钉。他惊呆了，因为他知道，多了一枚螺丝钉就意味着哪一台产品少了一枚螺丝钉。这关系到产品的质量，维系着企业的信誉。因此，分厂厂长当即下令：当天生产的1000余台冰箱全部复检。而复检的结果发现成品机并没有什么问题。但原因出在哪里呢？已经是深夜了，可是员工们谁也没走，又用了两个多小时，才查出原来是发货时多放了一枚螺丝钉。

从1984年到1991年，张瑞敏变革的两条主线是“名牌战略”和“全面质量管理”。海尔把“全面质量管理”变成了进行差异化竞争的“战略性武器”，而这一管理模式的主要贡献在于使得海尔成为了中国家电的名

牌。在1987年世界卫生组织进行的招标中，海尔冰箱战胜十多个国家的冰箱产品，第一次在国际招标中中标！1988年，海尔冰箱在全国冰箱评比中，以最高分获得中国电冰箱史上的第一枚金牌，奠定了海尔冰箱在中国电冰箱行业的领头地位。1990年，海尔先后获得企业管理“金马奖”“国家质量管理奖”。

历时7年，张瑞敏践行了他“先造人、后造产品”的经营理念，重构了海尔人的观念，将“追求卓越”塑造成为海尔最为核心的经营理念，“要么不干，要干就干第一”的原则深入人心。同时，在此阶段海尔采取的是专业化战略，专心致志做冰箱，在管理、技术、人才、资金、企业文化方面有了可以移植的管理模式，最终合并了青岛电冰柜总厂和青岛空调器总厂，于1991年12月20日正式成立海尔集团，进入了多元化发展的战略阶段。

“多元化发展战略”和“OEC管理模式”：1992—1998年

1992年，是中国企业极其重要的一年。同年2月，邓小平在南方视察并发表了重要谈话，开启了中国改革开放的新篇章。海尔抓住这次历史机遇，在青岛东部高科技开发区征地800亩，建立海尔工业园，启动了“多元化发展战略”。

在了解海尔的多元化路径之前，我们需要首先了解一下家电的分类。家电通常被分为四类：白色家电、黑色家电、米色家电和新兴的绿色家电。白色家电指可以替代人们进行家务劳动的产品，包括洗衣机、冰箱等，或者是为人们提供更高生活环境质量的产品，像空调、电暖器；黑色家电是指可提供娱乐的产品，像彩电、音响、游戏机等；米色家电指电脑信息产品；绿色家电，指在质量合格的前提下，

可以高效使用且节约能源的产品，绿色家电在使用过程中不对人体和周围环境造成伤害，在报废后还可以回收利用。

那么，海尔是如何在这几种家电产品之间进行多元化的呢？它的多元化策略和原则又是什么？

东方亮了再亮西方

企业在成长过程中到底应该选择专业化战略还是多元化战略，这一命题在学术界和企业界都争论得异常激烈，但并没有标准答案，许多企业也在这个问题上伤透了脑筋。张瑞敏认为：“专业化与多元化并非对立的两极，企业成功与否并非与专业化和多元化有直接的联系……无论专业化还是多元化都是企业的战略行为，而企业能力是多元化经营的基础和前提。”[注]

战略本身并不能把好公司和差公司区别开来。既然多元化和专业化都是企业不同的战略行为，就不存在对与错之争，因为每个企业所拥有的能力不同，自然会选择不同的战略。毫无疑问，能力是企业战略选择的最大限制性要素，如果企业能力不足而盲目进行多元化，就会陷入多元化的陷阱。1990年，两位管理学家加里·哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》上发表《企业核心能力》一文，他们认为企业持续竞争的源泉和基础在于核心能力，企业的发展由自身所拥有的与众不同的资源决定。因此，企业需要围绕这些资源构建自己的能力体系，以实现竞争优势。[注]麦肯锡咨询公司认为，所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。

海尔选择了多元化的发展战略，而且选择了一条相对理性和渐进式的多元化之路，不是盲目的扩张之路。在进行多元化的过程中，海

尔尤其注重自身核心能力的开发，张瑞敏为海尔的多元化战略提出了一条极其重要的原则：东方亮了再亮西方。张瑞敏指出，在多元化过程中一定要坚持两个原则：“第一，把自己最熟悉的行业做大、做好、做强，在此前提下进入与该行业相关的产品的经营；第二，我们从不讲东方不亮西方亮。我们的原则是进入一个新的行业，做到一定规模之后，一定要做到这个行业的前三名。与其搞一大批中不溜的企业，不如搞三四家最大的。”

正是在“东方亮了再亮西方”这一核心原则的指引下，从1984年到1991年，7年时间里海尔只做了冰箱一个产品。到1991年，海尔冰箱产量突破30万台，产值突破5个亿，海尔商标也是全国家电中唯一一个入选“中国十大驰名商标”的。正是在踏踏实实把冰箱做到全国最好的基础上，海尔将产品线扩展到其他白色家电，比如洗衣机、冷柜、空调等。当冰箱、冷柜、洗衣机、空调器等白色家电的市场占有率在全国名列前茅的时候，海尔开始布局进入其他家电产业。1997年9月，以进入彩电业为标志，海尔开始进入黑色家电、信息家电等生产领域。

激活“休克鱼”

20世纪90年代，国家政策鼓励企业兼并重组，海尔抓住了这次历史机遇，其在多元化过程中所采取的扩张策略正是兼并重组。1998年前后，海尔以低成本扩张的方式先后兼并了广东顺德洗衣机厂、莱阳电熨斗厂、贵州风华电冰箱厂、合肥黄山电视机厂等18家企业，使其在多元化经营与规模扩张方面，进入了一个更广阔的发展空间。

兼并容易整合难，许多企业正是因为盲目的兼并重组使得自己背上了沉重的包袱，最终走向了自我毁灭。和其他企业不同，海尔独创了自己的兼并整合方案，它以“激活休克鱼”的方式，通过输入海尔文化，盘活被兼并企业，使企业规模不断扩展。

第一个“激活休克鱼”的案例发生在1995年7月。当时，原青岛红星电器有限公司整体划归海尔集团，当然连同所有的债务。红星电器曾经和海尔一样，被青岛市列为重点和名牌企业。原红星电器拥有3500多名员工，曾是我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机达70多万台。但在同样的起跑线上，海尔越跑越快，摘取了中国家电第一名牌的桂冠，而红星电器的经营每况愈下，到1995年上半年，企业亏损1亿多元，资不抵债。

如何重组和激活红星电器？这在当时不仅在海尔内部，而且在全青岛市都引起了极大关注。张瑞敏认为红星电器失败的原因不在技术，也不在资金，关键是管理不到位，企业对职工的凝聚力差，缺乏将现有生产要素有效组合的灵魂。而海尔经过十几年发展，最大的成功就是形成了一套独特的管理思想，塑造了员工共同认可的价值观，形成了自己的文化——海尔文化。只有将海尔文化输入红星电器，以此统一企业思想、重铸企业灵魂，以“无形资产去盘活有形资产”，红星电器才有可能重生。

在红星电器划归海尔的第二天，时任海尔集团常务副总裁杨绵绵便率海尔企业文化、资产管理等五大部门的负责人来到红星电器，开始贯彻和实施“企业文化先行”的战略。他们向全体员工解释海尔的企业精神：“敬业报国，追求卓越。”并突出了海尔强调个人职责、追求最高质量信誉及实行岗位责任制的做法。

为什么在兼并重组的过程中要实施“文化先行战略”？张瑞敏认为：“企业兼并的目的是以少量资金投入，迅速扩大企业规模。兼并之后，企业扭亏为盈不是靠大量的资金注入，否则不如建立一家新的企业。主要的，还是利用自己的无形资产，即所谓品牌运营，注入文化和管理。我们的做法是，在被兼并企业里将海尔的模式进行复制，可以形象地总结为吃‘休克鱼’的方法。”

海尔对红星电器的兼并和重组取得了极大的成功，原来的红星电器也更名为海尔洗衣机有限总公司，在兼并后的三个月就扭亏为盈，第五个月赢利了150多万元。在短短的两年时间，海尔洗衣机已成为同行业第一品牌。借着兼并红星电器的机会，海尔成功地进行了第一次多元化的尝试，拓展了在白色家电领域里的产品线。

1998年3月25日，张瑞敏应邀前往哈佛大学为MBA（工商管理硕士）学生讲解了海尔“激活休克鱼”的案例，海尔也因此成为写入哈佛商学院案例的第一家中国企业。在这里，张瑞敏进一步丰富和完善了他的中国式兼并重组理论：“‘休克鱼’的含义是，鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好，而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活。所谓吃‘休克鱼’，即兼并硬件尚好但管理不到位的处于休克状态的企业，用海尔的管理和文化去催醒盘活。”(注)

日事日毕，日清日高

和中国的许多企业家不同，张瑞敏不仅不断地进行组织管理模式的创新，而且致力于发展中国式的管理模式，以至于许多模式和理论都是海尔独创的，比如海尔的OEC管理模式。

什么是OCE管理模式？“O”代表“overall”（全方位），“E”代表“everyone，everything，everyday”（每个人，每件事，每一天），“C”代表“control and clear”（控制和清理），其含义是全方位地对每个人每一天所做的每件事进行控制和清理，即“日事日毕，日清日高”。张瑞敏本人则将OEC管理模式概括为五句话，即“总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核”。

在海尔创业的前7年，即1984年到1991年，张瑞敏所推行的全面质量管理，其核心目的是重塑员工的观念，建立质量管理体系，打造管理和生产的基础。而到了多元化扩展阶段，由于海尔的扩张速度非常快，企业在内部管理上也遇到了极大挑战。我认为，海尔在此阶段所推广的OEC管理模式主要关注的是执行力、效率和改善。

在《执行：如何完成任务的学问》一书中，作者拉姆·查兰认为，“执行之所以关键，在于执行是目标与结果之间的桥梁，是战略实施中不可或缺的一环。”注执行力差，是中国企业普遍面临的问题。海尔很早就意识到执行力弱对企业的危害性，所以，海尔的OEC管理模式不只是一个新概念，而是涵盖了目标管理系统、日清控制系统和激励系统等三大系统在内的全面执行力解决方案。比如，“日事日毕”就要求员工对当天的目标达成情况进行全面总结，识别出结果与目标的差距，并找出解决之道。

执行力和效率息息相关。在动荡变化的时代，快速而高效是企业制胜的法宝，如果企业能够以比竞争对手更快的速度满足用户的需求，将有助于企业获得竞争优势。OEC管理模式将提高效率作为优先目标，其中的日清系统尤其重要，比如根据日清原则所发明的“3E卡”，就用于记录每位员工每天对每件事情的日清过程和结果。日清的结果就是把人、事和结果结合起来。在一次访谈中，张瑞敏指出OEC管理模式的核心目的就是“要求把每件事情做到位，人人都管事，事事有人管”。

OEC管理模式中的“日清日高”体现的则是一种改善的管理思想。世界著名质量管理大师今井正明在其代表作《改善》一书中认为，日本战后经济迅速崛起的奥秘就在于改善和精细化管理，在日本的许多企业中，改善甚至被视为一种“宗教”。注

海尔人也将“日清日高”奉为圭臬。“日清日高”要求员工“坚持每天提高1%”，每天都要寻找工作中的差距，并且剖析原因，找出改进的方案。改善尽管是渐进式、阶梯式的，但随着持续的提高和积累，会对企业的绩效带来重大突破。然而，持续改善也是企业最难做到的，它考验的是管理者的耐心，许多企业喜欢大刀阔斧式的、激进式的变革，但是它们忘记了一点，“天下大事，必作于细”。

好的过程才能产生好的结果。许多企业在绩效管理上犯的一个错误就是过于关注结果的考核而忽略了过程。海尔认为，仅仅对事后结果进行奖惩与纠偏，无法保证企业在生存竞争中处于永远向上的优势。必须是企业的每位员工对每天的目标、绩效以及出现问题的原因和责任都十分清楚，企业则以自我纠偏为主、监督考核为辅来控制目标的实现和发展。所以，OEC管理模式的核心就是将过去单纯对结果的管理转为对瞬间和过程状态的控制，达到精细化和零缺陷。(注)

事实上，从1986年开始，海尔就在内部探索实行“全方位优化管理法”，历时近10年的探索，张瑞敏将这种管理方式概念化为“OEC管理模式”，这是海尔在管理创新上取得的第一次重大突破。1995年2月，“日清日高管理法”获得由全国企业管理现代化创新成果审定委员会颁发的“国家级企业管理现代化创新成果一等奖”。

“国际化战略”与“市场链管理”：1999—2005年

2001年12月11日，中国正式加入世界贸易组织（WTO），成为第143个成员。而早在1995年7月11日，世界贸易组织总理事会会议决定接纳中国为该组织的观察员。利用这次历史机遇，中国企业加快了国际化步伐，海尔也启动了自己的国际化战略。

“三步走”的国际化战略

“下棋找高手”是张瑞敏一直坚持的做事原则，而且在海尔的国际化战略中得到了很好的应用。尽管在1999年，海尔已经是国内知名品牌，但是张瑞敏却坚持认为：“国门之内无名牌，要走出国门创出属于中华民族的品牌！”

2003年，在接受《经济观察报》记者采访时，张瑞敏认为中国的企业一定要正视自己与跨国公司的差距，要有在全球参与竞争的大格局和大视野：“对中国企业来讲，首先必须放到国际的大环境当中去。在国内排第一、排第二，那都是没用的，现在必须摆在全球的范围内，所以现在一定是奥运会，而不是全运会，这是前提。如果海尔摆在国内的话，很好；摆在国际上，不行。所以说这就是差距。现在差距是显而易见的，你不要封闭起来。我认为摆在中国企业面前的是，这么大的差距你怎么在短时间里赶上，解决这个差距问题。”[注]

为了弥补这一差距，海尔制定了“三步走”的国际化战略。所谓“三步走”就是走出去、走进去、走上去。“走出去”是进入国际市场，“走进去”是进入国际市场的主流渠道，成为主流产品，“走上去”则是成为当地的知名品牌。

到底应该如何“走出去”？海尔选择了一条和大多数中国企业国际化完全不同的道路，不是“先易后难”，而是“先难后易”。当时的总体思路是，首先进入发达国家创名牌，再以高屋建瓴之势进入发展中国家，逐渐在海外建立起设计、制造、营销的“三位一体”本土化模式。

1999年4月30日，新华社驻美记者从哥伦比亚特区向全球发出一则电讯：中国海尔集团4月30日开始在美国南卡罗来纳州建设其在北美的第一个家用电器生产基地。首期项目是投资3000万美元、建筑面积为2.7万平方米、年产量20万台的电冰箱厂。

这则消息立刻在国内引起了广泛关注，张瑞敏也随即迎来了各种争议。有赞成者，认为海尔给中国人争了光，让中国人扬眉吐气，盛赞张瑞敏有先见之明；有反对者，认为海尔的国际化选错了方向。当时，媒体上还发表了一篇文章，题目叫《提醒张瑞敏》。该文的观点是，市场资源和廉价的劳动力一直是中国制造业的优势所在，在美国建厂这些优势都会丧失掉，海尔不可能在美国成功。这篇文章还指出：别的企业到美国投资都不成功，海尔去了也很难成功。

善意的提醒并没有让海尔望难止步。海尔在国际化的道路上逆水行舟，其背后有深刻的原因。从长期战略来讲，张瑞敏对海尔的定位是全球品牌，“既是民族的，也是世界的”。就海尔在美国建立工厂而言，张瑞敏更看中的，一是美国建厂对其他地区的示范效应；二是精神效应，这也是最重要的。他说：“美国市场的顺利开拓，能为海尔攻克其他国家和地区的市场树立信心。”

2000年2月，海尔美国工厂建成投产后，年产能力为50万台，在美国冰箱企业中排名第六，而美国海尔当年的营业额也超过了2.5亿美元，被当地不少媒体称为成长最快的外国公司。2001年4月5日，美国海尔员工创造了具有历史意义的事件，美国政府无偿将美国海尔工厂前的大道命名为“海尔路”。这是美国唯一一条以中国企业品牌命名的道路，标志着海尔实施国际化战略的成功，已经得到了当地人和当地政府的肯定。2002年3月，海尔花1400万美元买下曼哈顿百老汇大街1356号的格林尼治储蓄银行大厦，将这幢纽约市标志性建筑物作为海尔在美国的总部。

应当说，海尔在美国的国际化取得了极大的成功，美国消费电子杂志*TWICE*也数次把海尔冰箱列为最畅销的品牌。美国的国际化过程为海尔走进其他国家提供了宝贵经验。海尔接着在欧洲复制其在美国的研发、生产、销售“三位一体”模式。2001年6月，海尔集团并购意大利一家冰箱厂，这是完成在欧洲生产的重要一步。完成收购后，海尔

在德国、荷兰、比利时、卢森堡等欧洲国家的销售也实现了相应的增长。截至2005年，海尔已经进入了欧、美、日三大市场。

和其他中国企业在国际化中面临的困难一样，海尔在国际化过程中“品牌缺失”也是它面临的最大挑战。尽管海尔已经成功地“走出去”了，但是“走进去”和“走上去”的声音在海外还不强，而更为艰难的是真正成为当地的主流品牌。2005年4月24日，张瑞敏在参加博鳌亚洲论坛2005年年会时曾经讲述了一个真实的案例，“我在德国参加一次宴会，一个德国的经理人带着他太太来，我说，海尔冰箱你知道吗？他说知道。我说，你会买吗？他说不会。他说要买就买德国的‘米勒’。为什么？因为‘米勒’这个品牌在消费者心目中已经成了艺术品，我们就是要做成这样的品牌。”

从1999年到2005年，历时近7年时间，张瑞敏虽然认为海尔的国际化仅仅完成了“三步”中的“一步半”，但是，伴随着这一步半的国际化战略，海尔在管理模式上进行了更大的创新。

市场链机制

意识到和跨国公司的巨大差距，海尔必须另辟蹊径来实现赶超。张瑞敏认为，对于中国企业来说，选择常规路径，用时间和资金来填补市场空间，赶超跨国公司进而成为全球品牌已经很难实现，“唯一的途径就只能是创新和速度”。

“有人一提到差距这个问题，就说人家100多年老公司了，人家资本比我们大，人才比我们多，光研究人员就几千名，博士人员多少名，而我们有多少？现在我认为呢，你就是这么大的差距，你想今天改变这个现状也做不到，但你必须要赶上他。那么，要做到的只有两条：第一是创新，第二是速度。你不可能按照别人原来走过的道路去

走，这样你永远追不上。所以你就要创新，通过新的途径，他100年走过的路，你10年走过、20年走过。另外就是冲刺，每天跑一大段，不然你怎么能赶上？”

1998年，海尔的年营业额已经达到168亿元，尽管和跨国公司那些大象比起来，海尔还只是一头小象，但也已经是一家大型企业了。如何让海尔这头小象能够以更快的速度创新，以赶超真正的大象呢？张瑞敏找到的答案是要激发每一名员工的工作斗志和激情，而他要做的就是把市场机制引入海尔内部，以实现快速的创新。在1998年9月8日的高级经理人培训会上，张瑞敏提出了“模拟市场”这一新的概念。“其实就是说把外部市场的压力转化为内部的压力，内部相互之间的关系不再只是上下级的关系、管理与被管理的关系，而变成了市场的关系。是什么力量让我们产生了这个想法？我们可以想象为什么亚当·斯密发现了‘市场是一只无形的手’时兴奋不已。企业本身经常要感受到市场的巨大压力，但企业内部的人反而感受不到，因为现有的组织给他们建起了一座封闭的墙，从而感受不到市场的压力，当然也无法为市场创造利益。”

推倒企业内部的“墙”，让每一名员工的利益都与市场挂钩，让每一名员工都能够充分感受到市场的压力，这正是“市场链机制”的核心目的所在。为了实施市场链机制，海尔开始了全面和系统的流程再造。

1993年，著名管理学家迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合作出版了《企业再造》一书，系统地提出了业务流程再造的概念及其应用方法。这种管理思想强调企业需要以关心客户的需求和满意度为目标，对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代的管理手段，最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构，建立全新的

过程型组织结构，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的改善。

显然，张瑞敏从“流程再造”中得到了灵感，他所想要的正是创新和速度。张瑞敏对流程再造的理解简练而深刻，直指本质。“什么是流程再造？说到底就是以最快的速度满足用户的需求。”

越是简单的思想，行动起来越是困难。比如，我们常常说的“以人为本”，如此简练的思想，但是实施起来就不那么容易了。海尔的市场链机制，将传统的职能管理变成市场关系，这样的颠覆式创新也不可能轻而易举地完成。比如，从1998年到2003年，5年的时间，海尔的组织就调整了42次。许多管理干部更是每周工作70个小时。在一次接受记者采访时，张瑞敏直言进行组织变革“太累了”。

为什么呢？原因是海尔试图颠覆传统的组织结构。从1998年到2003年，是海尔实施市场链机制的第一个阶段。这个阶段以“三化”为原则，即信息化、扁平化、网络化，利用信息化进行组织结构的整体再造，并且把各种资源整合起来，如物流、商流、订单信息流、资金流的整合，其目的是使整个组织结构适应市场。信息化带来扁平化，扁平化是在信息化基础上让每个人直接面对市场。扁平化和信息化的目的是网络化，最终使海尔成为网络化的企业。所以，市场链管理机制是对传统管理体制的彻底颠覆，其最终目的是使海尔实现“三个零”目标：信息流的零距离、物流的零库存、资金流的零营运成本。对于这三个目标，张瑞敏认为对企业的速度和创新都极其重要，“零库存首先是观念问题，企业有仓库就是错的，企业的仓库应在高速公路的货车上。要实现零库存就必须零距离，与用户零距离。如果生产出来的产品不是用户想要的，就不得不放在仓库里，库存就是这样产生的。只有实现了这两个零，资金流的零运营成本才能实现。我觉得对企业来讲，资金流的零运营成本是条生命线。”

每个人都是SBU

如果说海尔市场链机制的第一个阶段是通过信息化的手段进行“流程再造”，那么，第二个阶段就是对“人的再造”，这一阶段开始于2003年。张瑞敏指出：“第一阶段是以‘三化’为主，第二阶段是以‘三主’为主，即主体、主线、主旨。主体就是把每个人从管理的客体变为主体，从管理者变为经营者，打破传统管理的经典模式。主线就是所有员工围绕一条线，这条线就是从用户得到订单到使他获得满足，这就是一个闭环。主旨就是每个人都成为‘SBU’（strategic business unit，战略业务单元）。这个‘SBU’不是传统管理的只管干、上级给你发钱，而是自己成为经营者，比如说发货员都要变成发货经理，对自己发的货物负责到底，我们要求，如果货少了，他要自己掏钱。每个人从自己的经营中得到收入，每个人都在经营。”[注]

SBU是20世纪70年代由美国通用电气公司（GE）创造和发展的一种分权式的组织管理形式，比如GE曾经把它所经营的业务范围划分为49个战略业务单元，即49个SBU。通常，一个“SBU”由四个基本因素构成：第一，明确的战略和目标；第二，企业提供的平台与资源；第三，工作流程；第四，分配关系，即每个SBU的收入与其成果挂钩。

张瑞敏从GE那里借用了“SBU”这一概念，但是海尔比GE走得更远，海尔要做的是把每名员工都变成一个SBU，要让每个人都变成创新的主体。

为什么要把每一名员工都变成SBU呢？张瑞敏认为：“信息化时代，企业要靠个性化取胜，而不能靠大批量的生产，大批量生产变成了大批量定制。但是，如果没有每一名员工的SBU，也就是说如果没有以人作为经营单位的话，你没法满足这种定制的关系。”

市场的快速变化和用户的个性化需求对大企业的敏捷能力提出了严峻的考验。海尔要的就是“做正确的事情”，而不是只“正确地做事”。“做正确的事是什么呢？是适应信息化的要求。信息化是瞬息万变的，企业也要做瞬息万变的决策，企业要想做出瞬息万变的决策，只能以每一个人作为一个单位、一个主体。”[注]

“全球化品牌战略”与“人单合一”双赢管理模式：2006—2012年

2006年，由《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）所撰写的畅销书《世界是平的》，向人们描述了当代世界发生的重大变化和互联网的最新发展趋势，作者认为全球经济体的一体化让人才的竞争和流动更加直接和快速，并将产生赢者更赢、输者更输的残酷现实。[注]弗里德曼的观点在海尔找到了知音。同年12月25日，“海尔集团创业21周年暨海尔全球化品牌战略研讨会”在北京钓鱼台国宾馆隆重召开。利用此次研讨会，张瑞敏宣布海尔进入新的发展战略阶段，即全球化品牌战略阶段，并发布了海尔的新企业精神及新企业作风。

从“国际化”到“全球化”，是海尔发展战略的一次大升级，当然二者之间也有很强的逻辑递进关系。“国际化”是以中国为基地向全世界辐射，是以海尔自身的资源去创造国际品牌，而“全球化”是将全球的资源为海尔所用，创造本土化主流品牌，二者有质的不同。

全球化品牌战略的“三道坎儿”

截至2005年年底，海尔已经是一个“巨无霸”型的企业。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类1.51万多个规格的产品群，并出口到世界100多个国家和地区。在全球范围内，海尔有工业园15个，海外工厂及制造基地30个，海外设计中心8个，营销网点5.88万个。

即使有这样的规模和基础，张瑞敏依然清醒地认识到，如果要实施全球化品牌战略，海尔将面临诸多挑战。

“我每天的感觉都是在挑战极限，非常痛苦。别人看着我们很风光，其实我们是骑虎难下。”

张瑞敏将这种感觉比作跳高。从1米开始跳到1.2米、1.3米相对简单，但是接近2米时再提高1厘米都会非常困难。

“人家到2米的时候可能是用了100年，你到1.9米用了10年，你觉得不得了，但是这10厘米你已经没办法克服了，却又必须克服，否则你就被淘汰，你怎么办？”

实施全球化品牌战略，海尔面临三道坎儿。(注)

第一道坎儿：从入围资格到进入决赛圈

“现在的中国企业在全球化、国际化的市场上有没有资格都是一个问题，更不要说参加决赛了。”张瑞敏在一次研讨会上不无担忧地说，“就像奥运会一样，你要参加跳高，可能入围标准是2米，你现在才跳1.8米，连入围资格都不够。”

拿到全球化市场的入围资格首先是解决全球化布局的问题。尽管到2005年，海尔在全世界已经有了30个制造基地，但是要想布局全球

化仍然在资金投入上面临极大的困难。

“海尔这几年利润下降，也有很多原因，但这是一个重要的原因。你到全球去布局，为品牌打广告，没有钱是做不成的。”

获取入围资格的第二个问题是要提升产品的全球竞争力。产品的全球竞争力包括产品的全球化质量体系和产品的全球性研发体系。尽管海尔从1984年开始，就着手建立全面质量管理体系，但是这种管理体系是建立在小规模生产基础之上的，而在全球化的市场竞争中，需要企业在大批量、多品种、新品多的情况下，产品质量仍能满足不同国家、地区用户的需求。显然，只有具备这种能够满足全球化要求的质保体系才可能进入全球化竞争的决赛圈。

在技术壁垒森严的全球家电市场，谁能够创造出新的国际标准，谁才能拥有行业竞争的话语权，才能够有资格进入决赛圈。2005年海尔热水器防电墙技术和洗衣机双动力技术被列入国际电工委员会国际标准，实现了从产品到行业话语权的争夺。到2005年，海尔累计申请专利6189项，其中2005年申报专利720项，平均每天申报2.8项专利，平均每天开发1.8个新产品。即便如此，海尔要想在有着百年发展历史、被专利标准全方位覆盖的家电行业里争夺行业标准的话语权还是极为不易。海尔在研发和技术方面所积累的成就，只是参与国际市场竞争的一个基本条件而已，或者说这只是一个竞争的必要条件，但不是充分条件。充分条件是海尔必须把专利转化为在全球市场上有差异化的产品。

获取入围资格的第三个问题是要提升企业运营的全球竞争力。张瑞敏将其归结为三个流：物流、资金流、信息流。而对于提升这“三个流”的竞争力，全球化的客户网络资源是基础。如果没有全球化客户网络资源的支持，不可能真正地流起来。而要想建立全球化的客户网络资源，还需要企业的产品具有全球的竞争力。说到底，企业运营的全

球竞争力体现的是企业系统整体的能力，这种能力的培养绝非靠一朝一夕之功就能完成。

第二道坎儿：从机遇利润到双赢利润

对一名优秀的运动员而言，进入决赛并不是目的，最终的目的是要取得比赛的好名次，拿到冠军。对于企业，进入全球化的市场也并非目的，其最终目的是能够在市场中获得持续的发展，获取利润。

张瑞敏将企业获得的利润分为两种：机遇利润和双赢利润。所谓机遇利润，是企业靠外部的发展机遇而获得的利润。在张瑞敏看来，大多数中国企业一开始所获得的利润，并不是靠企业自身的竞争力得来的，而是靠改革开放的政策红利得来的。

“原来整个市场是一片空白，你干什么赚什么，做什么就可以卖出去什么，我们海尔也不例外，海尔一开始的利润就是这个机遇带来的，而且我们的机遇抓得相对比较好。比如冰箱，差不多有10年的时间，你生产出来的产品要多少钱就能卖多少钱。而且刚开始出来的时候，连续3年光空调一个产品每年赚10亿以上的利润。就是机遇抓住了，很快就进入了多元化，又利用资本积累进入国际化市场。但是，现在再进入全球化不可能有这么好的机会，剩下的就要靠自己。”

在全球化的市场中，机遇利润已经难觅踪影，企业必须靠自己的实力来赢得双赢利润。所谓双赢利润就是靠企业的竞争力而获得的利润。这种利润的本质来源就是“资源换资源”。在资源置换的过程中，企业的核心竞争力是关键，如果没有核心竞争力，企业就不可能给利益相关方提供核心资源，自己也就无法获得双赢利润。

第三道坎儿：从单一文化到多元文化

文化也是一种生产力。为什么许多和海尔同时代的家电企业都销声匿迹了，而海尔还依然在快速地发展？一个很重要的原因是海尔建立了让员工认同的企业文化，这种文化的核心是创新。张瑞敏对中国传统文化的热爱在中国企业界里是出了名的，而他本人也多次强调海尔的文化根植于中国的传统文化。

> 中国的传统文化，很多东西都被我们吸收了，比如“三纲”，可能就是我们这个文化的基础。“三纲”第一条就是“明明德”，现在中国很多企业、单位都不存在的一个氛围就是透明的人际关系，其实中国人希望有这么一个环境，即所有人的上升、提拔都靠竞争，所有东西都是公开透明的。而现在其实很多企业做不好，就是因为有小帮派。第二个是“亲民”，每个人都要有创新。第三个是“止于至善”，目标无止境。我们是以这三条制定海尔不同的发展战略、塑造海尔的精神的，也保证了海尔能够在中国这块土地上得到员工的认同。

文化差异是跨国公司在全球化竞争中面临的重大挑战。在技术日益趋同的今天，国家之间的差异更多地体现在文化上。如果一家企业的文化仅仅来源于本国的传统文化，这种文化一定是“单一的文化”。企业不可能用单一的文化来影响多元化和全球化的员工。事实上，海尔在全球化的进程中，其文化转型也面临着极大的挑战。比如说，海尔的空调在美国市场上取得了很好的销售业绩，短短几年从1亿美元达到5亿美元。但是在发展过程中，文化的冲击越来越大，这种融合非常困难。同样，海尔在日本、东欧、中东等市场也面临从单一文化向多元文化的转型挑战。

世界就是你的研发部

和西方发达国家的家电企业相比，中国家电企业的发展历史还非常短。比如世界上最大的家用电器制造商之一的美国惠而浦公司（Whirlpool Corporation）创立于1911年，瑞典的家电巨头伊莱克斯（Electrolux）则创立于1919年，而海尔1984年才刚刚从“管理13条”开始起步。我们不得不说，和跨国公司相比，海尔的竞争优势是不对等的。

“到中国来的外国企业，它们在全世界都布局完了，中国是它们最后一个进入的市场，它们可以利用原来上百年的积蓄、上百年的力量把中国的市场做好。我们只有20年，集中这点小小的力量要进入那么多的世界市场，对我们是一种制约。人家是集中力量以十攻一打中国市场，我们则是全面出击以一攻十，需要建立三位一体的营销体系以打造当地名牌。所以我们是刚刚开始，后边的路还很长，也非常艰苦。”

海尔的全球化扩张为何如此艰难，如此艰苦？显然，一个重要的原因就是其所拥有的资源。正如张瑞敏所言，资源短缺是海尔全球化最大的制约因素，利用20多年的资源积累去对抗跨国公司上百年的资源积累谈何容易！

我们通常认为企业资源包括有形资源和无形资源两种，前者包括企业所拥有的物质资源，比如资金、土地、厂房、生产设备、原材料等，后者则包括企业品牌、专利权、专有技术、客户关系、企业形象、企业文化等多方面的内容。每一家企业都是这两种资源的集合体，每一家企业所拥有的资源也都不相同，我们把这种不同称为资源的“异质性”。正是资源的“异质性”决定了企业竞争力的“差异性”，企业竞争优势说到底根源于企业所拥有的特殊资源，也就是说企业在资源方面的差异是企业获利能力不同的重要原因。可以说，在实施全球

化品牌的大战略面前，海尔所拥有的有形资源和无形资源都是极度缺乏的，然而资源本身的属性又决定了资源在企业间难以流动和复制。那么，海尔该如何获取资源呢?

2005年12月25日，海尔对外发布了新的企业精神："创造资源，美誉全球。"张瑞敏认为，新的企业精神和原来的企业精神最大的不同在于："原来的海尔精神是强调以中国为据点，向全世界辐射，新的企业精神强调全球化，美誉全球。但是要做到这一点，它的前提就是要创造优质的资源以换取美誉的资源。德鲁克有句话叫作'创新就是创造一种资源'。"

在全球化的市场上，海尔是个后来者，它何以能够创造优质的资源呢？通常，对于弱势企业来说，仅仅依靠自己的力量来获取需要的全部资源和能力是一件花费大、效果差的事情，而通过建立战略联盟则是一条捷径。

张瑞敏这次又踏准了互联网时代的节拍，他为海尔选择的道路正是通过战略联盟在全球整合资源，以创全球品牌。在互联网时代，他要做的就是建立一个开放的海尔，和一个巨大的平台型企业。

> 平台型企业很重要的一点就是利用了网络经济效应。网络经济效应就是放大效应，利用互联网平台，企业可以放大，有两个原因：第一，这个平台是开放的，可以整合全球的各种资源；第二，这个平台可以让所有的用户参与进来，实现企业和用户之间的零距离……美国人写的一本书《宏观维基经济学》里有一句话非常好："世界就是你的研发部。"如果做成一个开放的平台，世界就是你的研发部；如果要整合全球的资源，只需点一下鼠标就可以。所以在互联网时代，如果我们的平台不是开放的，肯定不行。(注)

"人单合一"双赢管理模式

维基百科全书网站的巨大成功向世界证明：如果有一种方法充分利用组织里每一个人的智慧，它的能量将无比惊人！维基经济学所揭示的四个新法则——开放、对等、共享以及全球运作——正在取代一些旧的商业教条。许多成熟的传统公司，包括海尔，都从这种新的商业范式中获益匪浅。

2005年9月，在海尔全球经理人年会上，张瑞敏第一次正式提出将“人单合一”作为全球化竞争的新模式。为什么要实施“人单合一”的新模式？张瑞敏解释道：“人单合一，最重要的就是支持‘创造资源，美誉全球’的企业精神。跨国公司到中国占领市场，是以十攻一；我们现在到全球创牌，是以一攻十。既然我以一攻十，我攻不过你，最有效的办法就是必须每一个人顶十个人，每个人都要明确自己在全球的位置、全球的目标，然后能够以最快的速度去实现它，也就是创造一种资源。”

全球化时代，不仅是企业的全球化，也是每个人的全球化。尤其是互联网技术的发展，让地球上不同角落的人们沟通越来越畅通，也改变和颠覆了传统的工作模式。我曾经在瑞典中部一个叫作Mora的小城里遇到一个英国人，他为一家中国香港公司服务。这位朋友在那里购买了一座漂亮的别墅，每年夏天住在瑞典，享受阳关，冬天则住在香港。当我问他这种方式是否会影响他的工作时，他笑着说：“只要有互联网，你在哪里工作都一样，全部可以实现在线协同办公。”互联网技术使得每个人都有机会整合和分享全球的资源，当然，这也需要每个人必须具备全球性的竞争力。通过“人单合一”双赢管理模式，使每个人都成为老板，成为一个自主经营体，海尔则成为一个平台型企业，为员工提供资源和支持。

互联网时代带来全球经济一体化的同时也带来了营销的碎片化，传统企业的“生产—库存—销售”模式不能满足用户个性化的需求，海尔意识到企业必须从“以企业为中心卖产品”转变为“以用户为中心卖服

务”，即用户驱动的“即需即供”模式。海尔的“人单合一”双赢管理模式也把用户融入自己的价值链之中，把用户变为创新的资源，让用户参与产品和设计的创新，从而更快地满足用户的个性化需求。

从2005年到2012年，海尔利用近8年的时间，颠覆了传统的组织结构，推倒了传统组织形式中的“筒仓结构”，打破了各部门的壁垒。其组织结构先后经历了两次重大的变革，首先从“正三角组织”颠覆为“倒三角组织”，又从“倒三角组织”变革为“节点闭环的网状平台型组织”，而且在全集团组建了2000多个自主经营体，建立了覆盖每个自主经营体的核算机制，这场变革所遇到的挑战在海尔的历史上是空前的。

“网络化战略”与“共创共赢的生态圈”：2013—2019年

2012年12月，海尔集团宣布进入第五个发展阶段——网络化战略阶段。从2013年到2019年，海尔的任务是从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台，致力于成为互联网企业，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，变成网络互联中的节点，互联互通各种资源，打造共创共赢新平台，实现攸关各方的共赢增值。

为此，从2013年开始，海尔把“人单合一”双赢管理模式的变革推向纵深，在战略、组织、员工、用户、薪酬和管理六个方面进行了颠覆性探索，打造出一个动态循环体系，加速推进互联网转型。在战略上，建立以用户为中心的共创共赢生态圈，实现生态圈中各攸关方的共赢增值；在组织上，变传统的自我封闭为开放的互联网节点，颠覆科层制，变为网状组织。在这一过程中，员工从被雇用者、执行者转变为创业者、动态合伙人，目的是构建社群最佳体验生态圈，满足用户的个性化需求。在薪酬机制上，将“企业付薪”变为“用户付薪”，驱

动员工转型为真正的创业者，在为用户创造价值的同时实现自身价值；在管理创新上，通过对非线性管理的探索，最终实现引领目标的自演进。

2016年，海尔将自己的战略方向调整为以诚信为核心竞争力，以社群为基本单元，建立后电商时代的共创共赢新平台。海尔重点把“一薪一表一架构”融入转型的六个要素中。“一薪”即用户付薪，是互联网转型的驱动力；“一表”为共赢增值表，目的是促进边际效应递增；“一架构”是小微企业对赌契约，它可以引领目标的自演进。三者相互关联，形成闭合链条，共同推进互联网转型。

在新的战略指引下，“人单合一”双赢管理模式被重新赋予了新的内涵，它使每个人都成为自己的CEO，把员工从传统的科层制中解放出来，组成一个个直面市场和用户的小微企业。通过这些小微企业，把全球资源都组合起来，对产品不断迭代升级，实现“自发现市场需求，自演进达到目标”。

让我们从第2章一起开始“人单合一”双赢管理模式之旅吧。

---

1. （美）彼得·德鲁克著，蔡文燕译，《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2009年。
2. 胡泳著，《海尔的高度》，浙江人民出版社，2008年。
3. 《财富》中文版，2012年12月。
4. 张瑞敏，“时代的海尔”，《中欧商业评论》，2012年第11期。
5. 颜建军、胡泳著，《海尔中国造》，海南出版社，2001年。
6. （美）杰弗里·莱克著，李芳龄译，《丰田汽车案例：精益制造的14项管理原则》，中国财政经济出版社，2004年。
7. 颜建军、胡泳著，《海尔中国造》，海南出版社，2001年。
8. 胡泳著，《张瑞敏如是说》，浙江人民出版社，2006年。
9. （美）詹姆斯·C.柯林斯，杰里·I.波勒斯著，俞利军译，《基业长青》，中信出版社，2002年。

10. 胡泳著，《张瑞敏如是说》，浙江人民出版社，2006年。

11. （美）加里·哈默尔、普拉哈拉德，“企业核心能力”，《哈佛商业评论》，1990年5月刊。

12. 胡泳著，《张瑞敏如是说》，浙江人民出版社，2006年。

13. （美）博西迪、查兰、伯克著，刘祥亚等译，《执行：如何完成任务的学问》，机械工业出版社，2011年。

14. （日）今井正明著，周亮、战凤梅译，《改善》，机械工业出版社，2010年。

15. 胡泳著，《张瑞敏如是说》，浙江人民出版社，2006年。

16. 张忠，“海尔‘哲学’”，《经济观察报》，2003年3月24日。

17. 李鹏飞、吴洪斌，“极限革命：海尔集团首席执行官张瑞敏访谈”，《大众日报》，2003年9月8日。

18. 张忠，“海尔‘哲学’”，《经济观察报》，2003年3月24日

19. （美）托马斯·弗里德曼著，何帆、肖莹莹、郝正非译，《世界是平的》，湖南科技出版社，2006年。

20. 张瑞敏，“实施全球化品牌战略，打造海尔全球第一竞争力”，在“海尔创业21周年暨海尔全球化品牌战略研讨会”上的讲话，2005年12月26日。

21. 张瑞敏，“时代的海尔”，《中欧商业评论》，2012年第11期。

第2章
“人单合一”双赢管理模式

练得身形似鹤形，千株松下两函经。

我来问道无馀说，云在青霄水在瓶。

——（唐）李翱

管理之道在于“道法自然”

在中国的禅宗历史上，唐代朗州（今湖南常德市附近）刺史李翱与药山惟俨禅师之间的交往曾被传为佳话。公元820年的某一天，李翱前往拜访惟俨禅师以求“道”之精义。两人见面以后，李翱问惟俨禅师：“何谓道耶？”惟俨不慌不忙，笑而不答，转而用手指了指天空，又用手指了指净瓶中的水，问李翱：“云在哪里？水在哪里？”李翱有些不解，乃回答道：“云在天上，水在瓶子里。大师何意？”惟俨禅师笑答：“道不可言，‘云在青霄水在瓶’是也。”惟俨禅师用此隐喻是想告诉李翱，“道”很难描述得非常清楚，正所谓“妙不可言”，但“道”的本质是真实自然的，就像云在青霄，水在净瓶一样。据史书记载，李翱当即“顿悟”，如同“暗室已明，疑冰顿泮”，当下即作偈诗一首：

练得身形似鹤形，千株松下两函经。

我来问道无馀说，云在青霄水在瓶。

这首诗在禅宗历史上流传很广，到今天仍然深得人们喜爱。它不仅脍炙人口，而且寓意深刻。初读此诗，让人有一种醍醐灌顶的感觉，它让人们体悟到“道”的真谛，在于“道法自然”，即做任何事情都要遵循其基本规律。

管理亦然，管理的本质在于回到原点，在于满足人的基本人性和需求。一些管理者通常喜欢问的问题是：“管理有何秘诀？”这一问题其实是没有答案的，我也没有发现管理的秘诀。被誉为“经营之神”的日本著名管理大师松下幸之助先生曾对此问题有一妙答。曾经有人问松下幸之助经营公司的秘诀是什么，松下幸之助不答，且反问此人道：“下雨了，你会怎么办？”此人回答：“打伞。”松下幸之助说：“我经营企业其实并没有什么秘密，就是坚持了一个基本原则，这个原则就是‘下雨打伞’。”松下幸之助将“下雨打伞”视为其最高的经营准则，这其中并没有什么深奥的秘密，其本质是按照规律办事，顺理成章，顺其自然。

管理没有任何秘诀，其核心就是管理利益，即把企业、用户和员工三者的利益平衡好，建立一个利益共同体。首先需要把用户和员工的利益放在首位，为用户生产出满足其价值需求的产品，为员工创造发展的平台。在此基础上，需要给企业留出一定的利润，从而为股东和投资者创造价值。优秀的企业家也从不认为自己有何成功的秘密可以分享。2010年1月，应中央电视台的邀请，我曾经拜访并访谈了万科董事局主席王石。王石是中国企业家中的优秀代表，当年被中央电视台评为“中国十年商业领袖”（2001—2010年）。在访谈即将结束的时候，我问王石是否能够给中国企业的发展提供一些好的建议。其实，我的言下之意是请王石给中国的企业家提供一些经营的秘诀。令我没

有想到的是，王石说："没有建议。"略微停顿以后，也许是担心我有些失望，王石接着说："其实，没有也是一种建议。从社会进步来讲，第一个是多元，第二个是包容，而不是证明谁错谁对。就算是万科成功了，也带有相对的偶然性。而我个人的成功不但带有偶然性，还带有荒诞性。一个人不要把自己的成功看得太重要，值得让大家认为一句话就能管用，那是不可能的，真的没有。"

管理的四大核心命题

尽管不可能存在放之四海而皆准的管理秘诀，然而管理中的大智慧是超越国界的，且适用于不同的文化和情境。"云在青霄水在瓶"与"下雨打伞"都是智慧之语，具有异曲同工之妙。尽管这些智慧之语不能给我们提供具体的管理技巧和技术，但是它们能够让领导者体悟到要想管理一家优秀的企业，必须认真思考并能够解决管理中的核心问题。那么，管理中有哪些核心问题是我们必须要面对的呢?

对于企业管理中所必须解决的核心问题，仁者见仁，智者见智，永远不会有一个统一的、标准的答案。但是，已故管理大师彼得·德鲁克给出的答案是最为经典的。他指出，卓越的企业必须思考并能够认真回答四个核心问题：谁是企业的用户？什么是用户认可的价值？企业的用户价值是否与其经营战略相匹配？企业能够从用户那里获得什么成果或价值?

1. 谁是企业的用户

这是做企业最需要认真回答的一个根本问题，但是，这一问题也是最容易被企业忽略的。最近几年，定位理论在中国大行其道，杰克·特劳特被尊称为"定位之父"。他于1969年发表了《定位：同质化时代的竞争之道》一文，首次提出了"定位"概念，并在随后的几年里不断

发展和形成了定位理论。杰克·特劳特定位理论的核心是企业首先需要清晰地界定谁是自己的用户，在此基础上要界定企业需要给用户创造的价值或成果，最后企业内部运营规划系统要支持企业的定位。依我个人的观点，特劳特的定位理论与德鲁克的经营理论相比，并没有太大的创新，二者要求企业都必须首先明确自身的用户，只有明确企业自身用户的定位，才能引领企业设计内部的运营系统。否则，企业不可能成功。(注)

1959年诞生于美国威斯康星州的芭比娃娃（Barbie）是20世纪最广为人知及畅销的玩偶之一。美泰儿公司将芭比娃娃销售到世界上150多个国家和地区，但是芭比娃娃在中国的业务却受到了极大的挑战。2011年，在上海仅仅开业两年的芭比旗舰店就关门了。为什么芭比娃娃在“中国失宠”？一个很重要的原因是，其用户定位有偏差。购买芭比娃娃的不是孩子本身，而是年轻时尚的妈妈们。为孩子们选择礼物是一件很慎重的事情，中国的妈妈们并不太喜欢芭比娃娃过于开放和性感的服装，她们担心芭比娃娃的装饰会误导孩子。所以，她们宁可选择其他更符合中国文化的玩具。

2. 什么是用户认可的价值

这一问题的核心在于“认可”二字，我们经常会犯的错误就是总以为自己所钟爱或提供的价值就一定是用户需要的价值，其实不然，我们不能忽略用户的感知，价值是用户感知的结果。

比如，欧洲人喜欢啤酒，尤其是口味重的啤酒。我在哥本哈根商学院工作时，闲暇之余会光顾一些当地的啤酒吧，这些酒吧提供的啤酒种类很多，大多数啤酒的口味都是非常浓厚的，欧洲人喜欢喝这种口味较重的啤酒，而大多数的中国人喜欢清爽型的淡啤酒。嘉士伯公司总部位于丹麦的哥本哈根，是一家具有百年历史的企业，也是一家大型的跨国啤酒集团公司，其于1994年在广东惠州投资了啤酒厂，初

期生产的啤酒和欧洲口味一样，中国人感觉很难喝，销售业绩很差，丹麦总部的人不理解，也不愿意改变自己的啤酒口味。曾经有人建议嘉士伯生产清爽型啤酒，但是总部的人不同意，认为那不是真正的啤酒。嘉士伯以为为用户提供了真正的价值，但是这种价值是用户不能认可的，结果导致嘉士伯2000年的市场业绩遭受了严重下滑。后来，嘉士伯重新调整了战略，在中国采取了多品牌战略，嘉士伯品牌的啤酒仍然保留了传统的口味，同时通过收购云南、甘肃等地的啤酒企业，保留其本土品牌，生产符合当地消费者口味的啤酒。当然，今天，嘉士伯进一步调整了战略，开始生产嘉士伯品牌的清爽型啤酒。现在，嘉士伯已经牢牢地占据了中国西部的市场，成为中国啤酒市场上的知名品牌。所以，企业必须从用户的角度思考价值，如果企业提供的价值用户不能感知和认可，就无法真正地满足用户的需求。

3. 企业的用户价值是否与其经营战略相匹配

这一问题的核心在于“匹配”二字，即组织能力需要匹配用户价值。通常情况下，我们识别用户认可的价值是相对容易的，但是构建内部的核心能力以匹配这种价值则相对困难。

比如，对于大多数连锁超市而言，质优价廉是用户认可的基本价值。美国连锁企业沃尔玛所提出的“天天低价”就是用户价值的一种体现，这种提法许多中国企业也可以模仿，但是大多数的中国商业企业却无法模仿沃尔玛内部整体的运营能力。这种能力将组织内部的各个职能整合起来，从而保证为用户提供低价的产品。从某种意义上讲，匹配是企业能力的一种战略性设计。彼得·德鲁克的这一匹配思想和著名战略管理大师哈佛大学迈克尔·波特教授的思想是一脉相承的。迈克尔·波特于1996年11月在《哈佛商业评论》上发表了一篇著名的文章——《什么是战略》。这篇文章后来被商业界誉为“管理史上的奠基之作”，与德鲁克的《经营之道》齐名。在这篇文章中，迈克尔·波特通过对沃尔玛、美国西南航空公司等国际知名公司的深度分析，指出“战

略”不仅要“创造一种独特、有利的定位”，而且需要“在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情”，还必须“在企业的各项运营活动之间建立一种匹配”。注

4. 企业能够从用户那里获得什么成果或价值

这一问题是站在企业的角度上来思考企业能够从用户那里获得什么样的价值。这是一种“双赢”思维，即企业与用户应该互相增值，也正是因为这种“互相增值”才使得企业和用户之间的关系能够更持久地延续下去。

企业意识到“从用户那里获得的价值”对其永续和健康发展至关重要，而利润则是衡量这一价值的重要指标时，就能对企业经营产生积极影响。领导者如果在经营中忽略了企业的盈利能力，带来的后果对企业将是灾难性的。比如，有些公司为了达到上市的目的，将企业是否盈利置于脑后，盲目追加投资，一旦上市未果，企业则面临破产和倒闭的命运。

什么是“人单合一”

彼得·德鲁克提出的这四个基本问题，看似简单，实则难以回答，且每个问题都涉及企业的经营之道。张瑞敏在推动海尔进行组织变革时曾经多次指出，海尔管理模式的创新，从本质上来说就是要回答彼得·德鲁克所提出的问题，不仅要从海尔集团的层面上认真思考这四个问题，而且要求海尔的每一位员工都要思考并能回答这四个问题，即在海尔内部，每一位员工都要找到自己的用户，要明确自己能够给用户创造的价值，要知道如何匹配自己的能力为用户创造价值，同时也要从用户那里获得自己应该获得的价值，从而实现利益共赢。

张瑞敏对彼得·德鲁克的管理思想和智慧非常推崇，且深受其影响。2009年11月，为了纪念彼得·德鲁克诞辰100周年，《哈佛商业评论》在全球使用了11个语言版本推出了纪念彼得·德鲁克专栏。张瑞敏应邀与全球其他四位和彼得·德鲁克有较深渊源的商业领袖及非营利性组织领袖分别撰文，回顾了彼得·德鲁克对自己的启发。在《距离已经消失》这篇文章的开始，张瑞敏写道："彼得·德鲁克曾说过，'企业的目的只有一个合理的定义：创造用户。'在过去创建海尔集团的25年里，我们谨记这一至理名言。"[注]

在海尔看来，创造用户是企业的灵魂所在。在海尔内部，创造用户成为员工们必须遵守的最高准则，或者是底线原则。如果你到海尔参观，不管是在其集团办公大楼，还是在生产车间，经常可以看到海尔的价值观和经营理念，其中大多数都和用户有关。从1984年成立到现在，海尔集团不知发生了多少变革，但这么多年的变革中有一条主线始终没有变化，那就是识别用户需求，创造用户价值。

尽管创造用户是企业之魂的原则没有发生变化，但是新技术的出现使得海尔必须变革自己的管理模式以创造用户，尤其是在互联网时代，如何创造用户，成为海尔面临的巨大挑战。海尔认为："在前互联网时代，只要企业拥有优良的产品，就能够吸引来客户。而今天，就不一定是这种情形了，因为好产品实在太多了。所以，我们还需要提供优质的服务。"但是，如何在互联网时代创造用户，为用户提供好产品和好服务呢？海尔从彼得·德鲁克的管理思想中找到了解决这一难题的钥匙。彼得·德鲁克指出："互联网的最大影响在于消除了距离。"

从2005年开始，海尔发起了一场规模空前的组织变革，这次组织变革的核心就是要"消除距离"，从而建立互联网时代下的企业管理模式。这一管理模式被海尔概念化为"人单合一"双赢管理模式。

什么是“人单合一”？这是海尔自主创造的一个新的管理概念。到海尔参观和学习的人都知道，和中国其他许多知名企业不同的是，海尔创造了很多只有海尔人自己才能深谙其内涵的管理语言，比如“休克鱼”“跳闸”“T模式”等，这些管理术语根植于海尔文化，很有海尔特色，如果不做深入的了解，外部人一般不明白它们所代表的具体含义。倘若仅从字面上看“人单合一”，大多数人会把“单”当作订单来理解，进而会把“人单合一”理解为人和订单合一。实际上，这种理解是有些片面的。张瑞敏对“人单合一”有一段精彩的解释：“‘人’就是员工，‘单’表面上是订单，本质是用户资源，表面是把员工和订单连在一起，但订单的本质是用户，包括用户的需求、用户的价值。‘人单合一’，也就是把员工和他应该为用户创造的价值、面对的用户资源‘合’在一起。”

简要地说，“人单合一”双赢管理模式中的“人”即具有两创精神的员工，“单”即用户价值。“人单合一”模式的目标是每位员工都在不同的自主经营体中为用户创造价值，从而实现自身价值，那么最终企业价值和股东价值都将得到体现。

我认为在“人单合一”这一概念中，有三个关键字需要认真品读：“人”“单”“合”。

首先是“人”。“人”是管理的起点，也是一切管理的前提。“人单合一”将“人”放在首位，抓住了管理的本质。从海尔“人单合一”变革的过程来看，其核心其实就是变革“人”、发展“人”，挖掘每名员工的活力和潜力。“人”的概念并不仅仅指海尔内部的员工，海尔已经建立了人才生态链，这里的“人”也可能是海尔外部具有创业精神的人，即“全球创客”。“人单合一”双赢管理模式对“人”在管理中的角色和作用进行了重新定义，从传统的“被动执行者”转变为了“自我管理和自我创业”，因此，“让每个人都成为自己的CEO”是海尔推动此次变革的终极目标。

其次是“单”。“单”就是用户价值，只有对用户有价值的，才能够称之为真正的“单”。衡量“单”质量高低的唯一标准就是创造用户价值的大小，给用户创造的价值越大，“单”的质量就越高，“单”自身的价值也就越大。当然，在海尔内部，所谓的用户既包括外部用户，也包括内部用户。

最后是“合”。“合”即迈克尔·波特和杰克·特劳特等人所强调的匹配原则，也就是彼得·德鲁克所说的消除距离。在“人单合一”中，“合”有三种形式，即三种匹配模式：第一，是把每个员工与其用户所需要的价值匹配起来，消除员工与用户之间的距离，和用户的距离越近，就越能识别用户的需求，越能够创造出用户认可的价值；第二，是把“单”的大小，即目标的大小和资源匹配起来，承接的“单”越大，所获得的资源和支持就越多；第三，是把每名员工所创造的价值与自己的利益匹配起来，完成“单”的价值越大，个人得到的报酬和利益就越多。所以，“人单合一”就是全球创客的价值实现与所创造的用户价值合一。

“人单合一”双赢管理模式9大要素

管理概念不等于管理模式，从管理概念上升为管理模式，或者发展成为管理理论，尚有很远的路要走。任何一种管理模式都是一系列要素的组合体。所谓的管理模式是以某种管理哲学为基础，在管理过程中不断形成的一套管理系统。管理模式至少应该包含三类基本要素：管理体系、管理平台和管理哲学。其中，管理体系主要包括管理的工具，它属于运行层面，也是管理模式中比较容易模仿和复制的；管理平台是运行的基础，往往隐藏在管理体系的后面，不易被发现，也不易被模仿；管理哲学则是管理模式的“灵魂”，和企业创始人的价值和经营理念有关，是管理模式中最不能复制和模仿的。大多数管理

模式中的管理哲学都和人有关，因为任何管理模式都不能忽略人的因素，其本质就是释放人的活力。比如，丰田管理模式就由丰田的经营哲学、丰田的生产管理机制以及若干个管理工具和方法组成。最近，在国内比较流行阿米巴经营管理模式，其基础是稻盛和夫的经营哲学，也包括一系列的管理会计等工具和机制。

企业产生管理新概念容易，真正形成管理模式难。中国的企业向来不缺乏时髦的管理概念，但是我们缺乏具有普适性的管理模式。改革开放30多年来，中国已经涌现出了许多大型跨国企业。在2016年的《财富》500强榜单中，中国企业的表现非常“抢眼”，中国内地及香港地区共有110家公司上榜，比2015年增加了4家。这一数量创下历史新高，在榜上仅次于美国而稳居全球第二位。然而，和企业规模不匹配的是，中国企业很少发展出能够享誉全球的管理思想、管理理论和管理模式。

海尔为中国管理理论和管理模式在全球的推广带来了希望。经过10多年的组织变革和管理实践，“人单合一”不再是一个管理的新概念，海尔已经将其发展成为一种互联网时代下的管理模式，这种模式被称为“人单合一”双赢管理模式。

“人单合一”双赢管理模式共包括9个核心要素，参见图2–1。本书的结构也依照每个要素的顺序而展开。

从图2–1可以清晰地看出，“人单合一”双赢管理模式分为3个基本的层次。第一层次为运营体系，主要包括四大要素：①用户价值；②全球创客；③预实零差；④用户付薪。第二个层次为支持平台和运营环境，主要包括：⑤“全员式”管理会计；⑥交互与协同平台；⑦管理无领导；⑧两创文化。这四个核心要素是“人单合一”双赢管理模式的运营平台。第三个层次是经营哲学，包括⑨企业即人，这是“人单合一”双赢管理模式的“灵魂”。

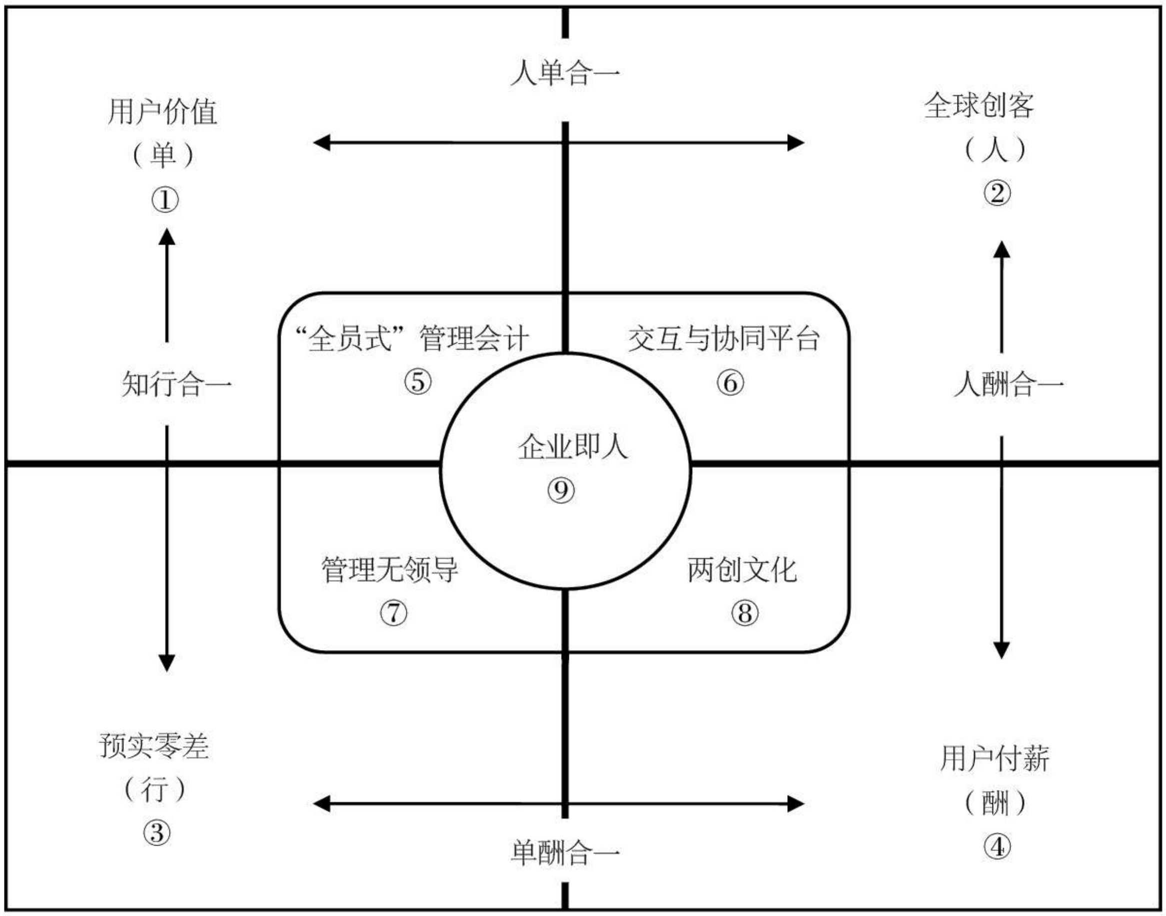


图2–1 “人单合一”双赢管理模式

“人单合一”双赢管理模式：运营体系

“人单合一”双赢管理模式的运营体系共包括用户价值、全球创客、预实零差和用户付薪四个基本要素。

第1要素：用户价值

用户价值是“人单合一”双赢管理模式的首驱力，因此是“人单合一”双赢管理模式运行的出发点，是整个模式的纲，也就是每个自主经营体或小微企业的战略目标。海尔集团强调，战略目标的核心是识别

并满足用户价值，这也是自主经营体或小微企业的价值所在。每个人或者每个自主经营体在制定战略目标时，有3个问题必须回答清楚：我的用户是谁？我能为用户创造什么价值？我能分享什么价值？

为什么“人单合一”双赢管理模式将战略目标作为首驱力？原因是，海尔认为只有无限地缩短与用户的距离，才能真正地识别用户的需求。追求与用户的零距离，也是海尔持续创新的动力。除了强调缩短与用户的距离之外，海尔在制定战略目标时还强调另外一个原则，即第一竞争力原则，所谓第一竞争力原则是指在制定目标时，即要对标国内外的竞争对手，制定出在全球有竞争力的目标。

为了能够有效快速地识别出用户价值，并设定第一竞争力目标，海尔开发出了一系列步骤、措施和工具来指导目标制定的过程，涵盖了战略定位、战略机会、战略路径、战略目标、资源支持、三预保障。其中的三预保障是战略目标的重要机制，所谓“三预”是指预算、预案和预酬。

本书将在第3章详细描述识别用户价值和制定战略目标的步骤和策略。

第2要素：全球创客

海尔的创业孵化平台面向全球创客开放，“人”就是指全球创客。自主经营体或小微企业是海尔“人单合一”双赢管理模式的核心和组织载体，也是实施“人单合一”双赢管理模式的基本创新单元。所谓自主经营体，是以创造并满足用户需求为目标，以相互承诺的契约关系为纽带，以共创价值并共享价值为导向的自组织。全球创客是“人单合一”双赢管理模式的第二个核心要素，它直接承担为用户创造价值的战略目标。

自主经营体拥有用人权、分配权和决策权及独立的核算报表。自主经营体必须面对市场创造用户价值，否则不能成为经营体，每名员工都必须进入经营体，包括财务、人力等职能部门，他们要提供资源，把自己由后台变为前台。自主经营体实现“自主”，最主要的是被赋予“三权”：用人权、分配权和决策权。

组建自主经营体是“人单合一”双赢管理模式中最为重要的一个环节，也是最具有挑战性的，这一变革涉及许多管理者的既得利益，需要管理者把资源和权力下放到每个自主经营体。

小微企业是自主经营体发展和演变的“升级版”，它是一家独立的企业，在海尔的平台上共生发展。这种小微企业的产品通常专注于某一细分市场，深耕细作。海尔小微企业的股权结构基本有三类：海尔控股、海尔参股但不控股、海尔不参股。

第4章将介绍全球创客如何利用自主经营体和小微企业来创业，并介绍它们的运营机制，以及自主经营体的产生、升级和淘汰过程。

第3要素：预实零差

第三个要素是“人单合一”双赢管理模式的执行体系——预实零差，即预算和实际之间零差距，日清表是预实零差体系主要的管理工具。开发日清表的主要目的就是要关闭战略执行中的差距，对执行中出现的问题采取措施，保证把战略目标落实到每一天，从而保证目标落地。海尔通过建立信息化的日清平台，包括短信日清平台，帮助员工形成每天的预算并进行日清总结提升；每天产生的收益和差距会以短信的形式通知员工，并提供产生差距的原因分析和相关建议，以支持和帮助员工关闭绩效差距，保证员工都可以最终顺利完成目标。

日清表并不是简单的目标执行计划表，而是能够反映某一自主经营体的“战略损益”，即可以显示经营体的经营现状，具体包括财务数

据和经营人的现状。在“人单合一”双赢管理模式中，周计划是最为重要的。每个自主经营体必须以周为单位制订战略执行计划，将周计划分解到每天的工作中，并能够显示出每天的工作预算、工作实际及绩效差距。每天进行日清，找到执行中的差距，做出纠偏计划，保证目标的完成。最后将一周的工作绩效进行评价，显示绩效结果并与个人的损益挂钩，制定新的预算，周而复始，螺旋上升。因此，用“日事日毕，日清日高”这八个字来形容日清表是最为恰当的。

第5章将详细介绍日清体系的运作机制。

第4要素：用户付薪

第四个要素体现的是经营成果的分享机制，其中用户付薪是核心机制，人单酬表是最为重要的工具。在“人单合一”双赢管理模式中，经营的结果直接落实到每个人身上，其核心原则是“我的用户我创造，我的增值我分享”。人单酬表体现了“合一”的理念，根据业绩完成情况及集团整体目标的达成效果确定自主经营体的总体薪酬，它把员工的报酬和他为用户创造的价值紧密结合，是员工自我经营的最终结果，体现员工自主运营、自负盈亏的原则。比如费用问题，一般企业都是按照职务决定享受的待遇，海尔则是根据创造了多少用户价值来决定开销。对自主经营体的利益分配机制是：缴足利润，挣够费用，超利分成，自负盈亏。这样，员工不会浪费时间等待领导审批应该乘坐什么样的交通工具、住什么样的宾馆，相反自己会按照自己的损益来衡量和解决，人单酬表把员工的报酬和他为用户创造的价值紧密结合起来。

人单酬表激励的原则是“三高”，即高效率、高增值、高薪酬，具体表现在三个方面：第一，根据有竞争力的目标确定有竞争力的薪酬标准，经营体实际创造的价值越大，挣出的可供分享的薪酬资源就越大；薪酬资源主要用于经营体自主用人、自主分配；第二，驱动经营体创造未来机会，未来创造的价值越大，自主经营体的赢利空间就越

大；第三，在具有薪酬资源的基础上，自主经营体具有自主用人、自主分配权和自主分享增值收益权。经营体成员有权决定整合一流的人才加入经营体，有权决定让不合格的人退出经营体。

第6章将详细展示用户付薪的运作原则和工具。

由图2–1我们可以看出，运营体系中的以上4个要素不是独立存在的，而是存在着相互支持、相互制约的关系。任何一个要素都不能单独发挥作用，4个要素构成了“人单合一”双赢管理模式的交互式运营体系。这一运营体系充分体现了管理学中的“匹配原则”，共包含4种匹配关系。

首先，“用户价值”和“全球创客”之间存在匹配关系，我将这种关系称为“人单合一”，即人与目标的匹配，满足用户价值是核心目标。这种匹配关系给我们带来的启示是，第一竞争力的目标需要有一流的人才来完成，反之，人才对目标也有限制作用。

其次，“用户价值”和“预实零差”的匹配关系被称为“知行合一”，“用户价值”回答了方向是什么，解决了“知”的问题，而“预实零差”则通过具体的行动和计划促使战略目标落地，知行之间相互影响和制约。

再次，“预实零差”和“用户付薪”的关系为“单酬合一”，用户价值只是预设的“单”，只有通过“预实零差”才能够将“单”完成，转化成结果的“单”才是“用户付薪”的依据。反之，员工获得的报酬多少又会影响“单”的执行。如果自主经营体最终的报酬没有达到预酬的标准，就会促使自主经营体反思问题，寻找差距，进而调整工作计划和工作措施。

最后，“全球创客”和“用户付薪”之间的关系为“人酬合一”，即一流的人才获得一流的报酬，反之，一流的报酬又会吸引一流的人才加

入自主经营体，二者的良性互动形成了开放的人力资源管理体系。

在“人单合一”双赢管理模式运营体系各要素之间，战略目标是纲，决定了方向，自主经营体和小微企业是战略目标的承载者，日清表上接战略目标，下接人单酬表，是战略落地执行的纠偏过程，人单酬表是果，是对自主经营体、小微企业及其成员承接战略结果的显示。4个要素之间的交互关系推动了每个自主经营体良性运转。国外学者把海尔运营体系4个要素的第一个字母挑出来，正好组成“ZEUS”（宙斯）。因此，在海尔内部，“人单合一”双赢管理模式的运营体系也被称为“宙斯模型”。

“人单合一”双赢管理模式：支持平台

宙斯作为古希腊神话中最高的天神，拥有无穷的力量，能明察、洞悉世间任何事物和事情，决定着神灵和人的命运。然而，现实中的“宙斯模型”若要发挥作用，还需要运营平台作为基础。

“人单合一”双赢管理模式的运营平台共包括“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导和两创文化4个基本要素。

第5要素：“全员式”管理会计

在诸多组织变革的案例中，很少有企业将财务管理和组织的战略变革结合起来，然而海尔是个例外。海尔独特的“全员式”管理会计体系是其“人单合一”双赢管理模式得以成功的保障。之所以将海尔的管理会计称之为“全员式”，是因为海尔的管理会计系统不仅全流程融入企业的战略和运营，而且将每个人作为自负盈亏的创新单元，人人都有一张战略损益表，把企业总资产量化和分解到每个人身上，员工以

此给用户和企业创造价值，并将每名员工创造的财富最大化地与企业一起分享，从而让每一名员工都成为自己的CEO。

因此，海尔在管理会计领域的创新是把传统的企业损益表转化成每个自主经营体，甚至于每个人的损益表，这个损益表不是以企业为单位，而是以人为单位，这就形成了全民参与式的财务管理新模式。

在“人单合一”双赢管理模式中，“全员式”管理会计的核心任务是“事先算赢”而不是“事后分析”。正如张瑞敏所言：“管理会计的本质是规划未来的会计，是决策的会计，而不是被老板‘管理’的会计。”而传统企业核算的体系是事后算账，见数不见人，见果不见因。为了能够帮助各级自主经营体“事先算赢”，海尔集团变革了财务管理的职能。如何与战略和业务协同是财务变革的核心议题，为此集团财务部将程序化的岗位整合为一个财务共享中心，利用信息化手段将财务常规性的职能实现全流程信息化管理，同时设置了更多和战略、运营有关的岗位，并将这些岗位的员工直接融入各级自主经营体中，参与他们的工作。比如，在业务人员确定订单的初级阶段，财务人员就已经参与业务人员的工作，和他们一起分析未来的预案，协助制订战略计划、选择行动路径，为未来如何盈利献计献策，共同为利益攸关方创造价值。

因此，在“人单合一”双赢管理模式中，海尔通过财务管控模式、财务业务流程、财务组织结构、财务运营机制的创新，颠覆了传统事后算账的模式，与企业战略融为一体，保障每个人把工作落实到每一天，推动企业实现战略目标。同时，这些创新不仅使财务全流程参与企业管理，而且提升了财务价值，从而使财务人员能够融入全球业务，为运营提供决策支持。

第7章将详细介绍海尔集团的“全员式”管理会计模式及其变革历程。

第6要素：交互与协同平台

有一句歌词为："不是我不明白，这世界变化快。"可以说，这也是当今信息时代的企业经营环境瞬息万变的真实写照。在互联网时代，技术的革新日新月异，更新换代的速度不断加快，同时用户的需求呈现出多元化、个性化和碎片化的特征。在这种大背景下，海尔意识到企业竞争已经到了用户决定企业的时代，因为信息不对称的主动权已经从企业转移给用户了。企业要想获得竞争优势，满足用户需求，其创新的速度必须赶得上用户点击鼠标的速度。

如何能够加快创新的速度？如何能够快速捕捉用户的潜在需求？如何能够为用户创造价值并且黏住用户？"交互与协同平台"是海尔找到的答案，也是"人单合一"双赢管理模式最重要的支持平台。

然而，搭建"交互与协同平台"并非易事。从1998年开始，海尔历时十多年的时间，实现了从"企业信息化"到"信息化企业"的转变，而其中最为重要的基础工作是流程信息化。

"企业信息化"的基本逻辑是先有流程再造，后有信息化，其中的顺序不能颠倒，否则效果大相径庭。在关于流程再造和信息化的关系上，张瑞敏指出："IT（信息技术）是企业发展的必要条件，但不是充分条件，管理创新才是！即有IT辅助管理，企业不一定卓越，但无IT企业一定失败。重要的是二者的融合。"

为什么流程再造要先于信息化？因为流程再造的核心是"端到端"，即从发现用户需求起，到满足用户需求止，再到识别用户新的需求，以此螺旋式上升。在"人单合一"双赢管理模式中，这种循环被称为"端到端的闭环优化"。由此可以看出，流程再造的核心是识别和创造价值，它以用户为中心，以管理创新为手段，这是企业存在的本质。而信息化只是一种技术手段，其目的是实现流程的高效运转。

海尔的信息化还体现了另外一个中心，即“以人为中心”，以释放员工的创新活力为本，而不仅仅是控制、约束、监督员工的行为。将信息技术置入管理流程中，把原来的信息孤岛变为开放的信息化系统。员工可以通过信息化的平台与用户互动，及时识别和发现用户需求，并以最优方案满足用户需求。同时，企业也能够通过信息化系统及时掌握每一个自主经营体的绩效和问题，通过提供资源和专业服务来帮助自主经营体和员工达成目标。

海尔信息化建设给我们提供的宝贵经验是，用户和员工是信息化的主人。正是在这一理念的指导下，海尔的信息化系统紧紧围绕着“创造用户价值”和“激发员工创业”而展开，先后建立了虚实交互平台、开放式创新平台和供应链信息平台。这些平台以用户为中心，聚焦于和用户深度交互，并整合全球资源。同时，海尔还建立了电子损益表、电子人单酬表和信息化日清平台，这类平台以“员工”为主，帮助自主经营体和员工识别战略目标和战略执行之间的差距，制订绩效改进计划，促进内部的协同。

20世纪80年代由迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮所提出的“业务流程再造”的概念，现在已经从美国传遍全球，对企业的管理模式产生了深远影响。然而，在全球范围内，真正成功实施“业务流程再造”并将流程和信息化二者有机融合在一起的跨国公司并不多见，最为主要的原因是仅仅将流程再造理解为信息化，加大了信息化的投资力度，而忽略了以“用户和员工”为中心进行流程优化，这种本末倒置的做法最终导致不但没有提升企业灵活性，反而使其流程更加僵化；不但没有释放员工的创新活力，反而压抑了员工的创造性。

第8章将介绍海尔的交互与协同平台，以及它的运行模式。

第7要素：管理无领导

为什么许多组织变革未能成功？是因为没有意识到组织变革的实质其实是变革领导。正如哈佛商学院领导学教授约翰·科特所说的：“领导和管理具有不同的功能，管理是用于应对复杂性的，领导则是应对变革的。”[注]领导者既是变革的最大动力，也是变革的最大阻力。任何一次变革，都会涉及资源、权力和利益的重新分配，在利益的重新分配过程中，毫无疑问，每个人都会关心自己的切身利益，领导者亦然。

传统的领导理论以领导者为中心，过于强调领导者的特质和行为对企业变革及绩效的影响，而弱化了追随者或者员工的主观能动性对组织产生的巨大作用。在这种理论中，领导者是发号施令者，具有至高无上的权力和资源以及不容置疑的权威，下属或者追随者是不能有“任何借口”的被动执行者。

海尔“人单合一”双赢管理模式对传统的领导理论形成了巨大挑战，颠覆了传统的领导理论，因为这种模式不仅削弱了领导者的利益，把原来集中在领导者手中的资源、权力下放到一线自主经营体中，同时还重塑了领导者的角色和定位，把领导者从“命令者和监督者”变成了“服务者和支持者”，进而建立了“管理无领导”模式。

互联网时代让人与人之间的距离变得越来越短，知识经济时代则给了每一名知识型员工创造价值的机会，这两种力量对传统的领导力理论产生了重要影响。员工工作环境的变化、社会关系网络的扩张以及授权的增多，使上下级间官僚式的领导体制逐渐瓦解，组织各职位之间的层级关系也开始变得越来越扁平化，不同管理层级上的员工从传统的领导与被领导关系逐步转变成一种合作和支持关系。尤其是伴随着信息时代的来临，员工接受信息的渠道越来越多，信息不对称性程度的下降，使得下属可以根据自己掌握的信息对领导者做出的决策提出建设性建议，从而对领导者产生更大的影响。领导的有效性不再

仅仅和其本身的特质和行为有关，而在很大程度上取决于下属的意愿。

因应互联网时代对传统领导力模式的挑战，海尔的“管理无领导”模式更多地体现了以员工和用户为中心，把领导者从舒适的办公室推向市场，推向一线自主经营体中，强调领导者的核心任务是释放员工的工作活力和主观能动性，和员工一起共同为用户创造价值。同时，海尔还建立了管理无领导模式的“自演进”管理机制，为员工搭建自主创业平台，让每名员工都变成互联网时代的“创客”。

第9章将详细介绍“管理无领导”模式。

第8要素：两创文化

“企业文化对长期经营绩效有很强的正相关性。”[注]这是约翰·科特教授多年研究得出的基本结论。无独有偶，另外一位管理大师吉姆·柯林斯在其畅销书《基业长青》中指出，所有伟大的公司都有“利润之上的追求”与“教派般的文化”。所谓“教派般的文化”指的是伟大公司必须有很强的共同价值观和企业文化。[注]

凡是到海尔参观、学习和考察过的人，无不对海尔“教派般的文化”感到震撼。“天下万物生于有，有生于无。”《道德经》中的这句话可以恰当地诠释企业文化对海尔的重要性。海尔认为，“无形的东西往往比有形的东西更重要。一般的领导者往往看重的有形东西太多，而忽略了无形的东西。一般总是关心产量多少、利润多少，而没有看到文化观念、氛围更重要。一个企业如果没有文化，就没有灵魂。”

海尔从老子的思想中所体悟出来的“无”生“有”的启示，和加里·哈默尔、普拉哈拉德的“核心竞争力”理论有异曲同工之妙。企业的核心竞争力是企业保持竞争优势的源泉，而企业的核心竞争力是隐含在组织中的知识和技能。企业的产品是“有形的”，而企业的知识、技能和

文化则是“无形的”，正是“无形的知识、技能和文化”形成了“有形的产品和服务”。

海尔人拥有很强的共同价值观，这一价值观的核心就是“两创文化”，即创业和创新，这是“人单合一”双赢管理模式的文化基因。所谓创业就是通过机制最大化地释放每一个人的工作活力，其终极目标就是让每名员工都成为自己的CEO。所谓创新，就是永远“以用户为是，以自己为非”，通过机制和管理的创新满足用户价值，为员工在海尔内部“自我创业”提供平台。

海尔“两创文化”的形成非一朝一夕之功，而是一直伴随着海尔的成长历程，不断发展和演变而来的，是其30多年来企业文化的主旋律，这从海尔历史上的几次重大管理创新机制即可窥见一斑。由中国企业联合会发起和组织评审的“国家级企业管理创新成果奖”被誉为中国企业管理创新的奥斯卡，该成果奖自1994年创立以来，海尔曾三次获得一等奖，分别是“日清管理法”（1996年）、“以‘市场链’为纽带的业务流程再造”（2000年）和“‘人单合一’双赢模式”（2012年）。这三次重要的管理创新由于其所处的时代不同，呈现出了不同的表现形式，但其本质是相同的，即变革和创新内部的创业机制。其中“人单合一”是最为彻底的一次变革，通过设计“倒三角”和“网络型”组织机制以及基于自主经营体的核算机制、人单酬机制，搭建了“微创业”平台。按照“人单合一”双赢管理模式的设计思路，每个自主经营体，甚至每个人都将是一个“微型公司”，共同依附在海尔这一大平台下，通过内部的契约关系和其他自主经营体进行合作和共赢，海尔则由此变革成为一个“平台型组织”。

第10章将全面揭示海尔“两创文化”的形成历史以及对“人单合一”双赢管理模式变革所发挥的作用。

总而言之，“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导以及两创文化为“人单合一”双赢管理模式的运营体系提供了坚实的支

持，即它们是用户价值、全球创客、预实零差以及用户付薪4个要素的运营环境。从功能和特征上看，交互与协同平台和“全员式”管理会计属于“硬件环境”，体现的是运营环境中的“硬实力”；而管理无领导和两创文化则属于“软件环境”，体现的是运营环境中的“软实力”。

“人单合一”双赢管理模式：经营哲学

经营企业不能没有哲学。纵观在全球范围得以广泛传播和推广的卓越管理模式，比如日本的丰田管理模式、日本京瓷公司的阿米巴管理模式、美国西南航空公司的管理模式等，它们共同的特质是都有其独特的经营哲学，这种经营哲学是管理模式之灵魂。

海尔的“人单合一”双赢管理模式亦不例外，其经营哲学构成了管理模式的第9要素——企业即人。

“企业即人”是“人单合一”双赢管理模式的哲学。张瑞敏对管理有独特的定义，他认为：“管理即借力！”何为借力？简单地说，借力就是借机制之力整合全球人力资源，并把人的主观能动性发挥出来，以促使企业的整体增值。张瑞敏的“借力”思想和吉姆·柯林斯的“造钟”原则一脉相承。“造钟，而不是造时。”这是柯林斯送给企业领导者的“警钟”。柯林斯指出：“卓越公司的创始人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟……致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质和机制……”[注]

互联网时代，企业经营的环境瞬息万变，如何快速创新商业模式，成为企业面临的主要挑战。正如管理大师汤姆·彼得斯所言：“市场变得像时装、流行色一样不可捉摸，产品更新必须跟上这个‘毫微秒’时代。”[注]在这样的“毫微秒”时代，传统的企业管理模式和决策机

制很难快速触摸到市场跳动的脉搏，已经不能适应市场高速变化的需要。

“企业即人”是海尔在“毫微秒”时代能够快速创新的制胜密码，其核心思想是建立开放式的全球人才生态链，让每个人成为自己的CEO，让每名员工和市场的脉搏一起跳动，在与用户的互动中创新，进而通过每名员工的“微创新”带动海尔整体的“颠覆式创新”。

在“人单合一”双赢管理模式中，“企业即人”不是空洞的哲学思想，它已经演化成具体的原则、工具和方法，用于指导模式中的每一个要素。

本书第11章将详细介绍“企业即人”的若干项原则和最佳实践。

以上从运营体系、支持平台和经营哲学三个方面对“人单合一”双赢管理模式所包含的9个要素进行了简要介绍。为了能够更全面地理解这三者之间的关系，下面借用“冰山模型”来进一步诠释“人单合一”双赢管理模式中各要素之间的关系。

“冰山模型”由美国著名心理学家戴维·麦克利兰于1973年提出，用于解释人的行为和素质。所谓“冰山模型”，就是将个体素质的不同表现方式划分为“冰山的上部”和“冰山的下部”。其中，“冰山的上部”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是比较容易了解与测量的部分，相对而言也比较容易通过培训来改变和发展。而“冰山的下部”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分，它们不太容易通过外界的影响而改变，但对人员的行为与表现起着关键性的作用。

以“冰山模型”来解释“人单合一”双赢管理模式运营体系中所包括的四大要素——用户价值、全球创客、预实零差和用户付薪——属于“冰山的上部”，是“人单合一”双赢管理模式中的外在表现，是最容易被观察到的，也是相对容易模仿和学习的；支持平台所包括的四大要素——“全员式”管理会计、交互与协同平台、管理无领导和两创文化——则属于“冰山的中部”，这些要素或明或暗，不易观察，不易学习和模仿；而经营哲学所包括的“企业即人”则完全属于“冰山的下部”，它最难观察，最难以衡量，也最难以学习和模仿，但却是整个“人单合一”双赢管理模式的哲学基础和灵魂。

“人单合一”双赢管理模式能成功复制吗?

“海尔‘人单合一’双赢管理模式能够复制吗？”这是许多人提出的问题。坦率地讲，世界上没有任何一种管理模式能够从一个组织完全地移植或复制到另外一个组织中。

为什么管理模式不能复制？原因很简单，可复制和模仿的只能是工具和方法，即管理模式中“冰山的上部”，而经营哲学，即管理模式中“冰山的下部”是无法复制和模仿的。我们无法复制海尔人的管理环境和管理哲学，自然无法复制海尔的“人单合一”双赢管理模式。

无法复制并不意味着无法学习。相反，抛弃复制思维，秉持学习和开放的心态，更能有效地吸收和借鉴海尔“人单合一”双赢管理模式的精髓，并用于指导企业自身的管理实践和变革。

当前，在企业界流行着一种“复制思维”，拥有这种思维的管理者是“邯郸学步”式的“拿来主义者”，他们似乎患上了“管理近视症”，到处试图寻找管理的秘诀和放之四海而皆准的“万能工具”，尽管处处碰

壁，却似乎并不甘心。可惜的是，这些短视者只能是在错误的道路上越走越远。

源于《庄子·天运》中的成语故事“东施效颦”是这些管理短视者的最佳写照。他们擅长模仿一些看似很漂亮和实用的管理工具和模型，在“彼知颦美而不知颦之所以美”的情况下，盲目照搬的结果是削弱了企业的竞争优势。然而，他们并不能认真反思自己，亦不思悔改，反而高呼“管理无用论”，继而误导更多的“东施”涌现出来。

首先，管理没有捷径，这是卓越企业的共识。我们学习和借鉴海尔的“人单合一”双赢管理模式首先需要有“长期观”，即对组织的变革有长期的战略目标。海尔的“人单合一”双赢管理模式是海尔多年持续创新和变革的结果，至今仍然行走在变革的路上。其次，要有“系统观”，任何组织的变革都是一项系统工程，涉及组织层面的诸多要素，牵一发而动全身。在组织变革时，除了重视管理工具和管理方法的创新，更应为管理变革创造相应的软环境和硬环境。最后，我们需要“回到原点”，在变革中始终把“人”这一要素放在首位，任何管理机制其最终目的是要释放人的活力，对人性的识别和满足也是管理变革永恒的话题，这也是真正的“道法自然”。

海尔所进行的这次大规模的变革正是遵循着“道法自然”的原则，将权力和资源授予那些真正了解用户的一线员工，激发每个人的创业和创新精神。为了支持这一战略性的变革目标，海尔从传统的“正三角组织结构”颠覆为“倒三角组织结构”，然后又变革为网络化的无边界组织。在海尔的“倒三角组织结构”中，用户在组织的最上端，是一切决策的基础。一线员工在“倒三角形”组织的最上面，直接面对用户；企业的最高层领导者从“正三角形”的顶端颠覆到了“倒三角形”的底部，从发号施令者变为资源提供者。原先的职能部门被重新解构，研发、生产、营销、物流、财务等所有人员成为一个新的组织，这个组织可

以独立核算，完全承担市场目标责任，从而也能因为责任目标的完成而获得应有的效益。

这种组织结构的转变是为了实现两个“零”的目标：员工内部协同的零距离，以及组织与外部用户的零距离。为此，海尔建立了自主经营体架构，截至2012年6月，海尔把8万多名员工变成了2233个自主经营体。自主经营体改变了海尔原来所建立的事业部制，打破了传统的层级结构，全员都面向市场。比如营销，原来有负责全国、各个省和各个县的层级，现在只有一层，就是自主经营体；在城市，一个社区就是一个经营体，在农村，一个县就是一个经营体；原来的中间层级全取消掉，变成资源支持平台；一线经营体倒逼后面的支持平台提供资源。

通过开放自己的组织结构，建立开放型组织，海尔利用中国的双创机遇加速向创业平台转型，一方面鼓励员工内部创业，另外一方面，吸引外部创客作为独立主体加入海尔创业平台。截止到2016年年底，海尔创业平台聚集了3600家创业孵化资源，1333家风险投资机构，创投基金规模达到120多亿元，越来越多的创业项目和资源方被吸聚到这个平台上来。仅海尔内部已经进行融资的小微企业就有35个，其中有16个小微企业估值过亿元，发展速度最快的雷神小微企业已经进入T+轮融资阶段，而小微企业有住网乐家和水站项目的估值也分别达到5亿以上。

第12章将详细介绍海创汇，它是海尔贯彻“网络化战略”的重要布局。海创汇的定位是海尔由“制造产品”向“孵化创客”转型的孵化平台。海创汇依托海尔生态产业资源及开放的社会资源，实现了创新与创业、线上与线下、孵化与投资的系统结合，为创客们提供包含创客服务、创客金融、创客工厂、创客学院、创客渠道、创客空间等一站式创业孵化服务。

第13章将重点阐述传统“正三角组织结构”的弊端，并对比“倒三角组织结构”的优劣势，以及海尔的无边界组织。

“人单合一”双赢管理模式是对传统经济下组织模式彻底的颠覆式创新，在全球范围内，无现成的经验可以借鉴，只能在摸索中前行。正如《德鲁克的最后忠告》作者伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆所言：“海尔的人单合一管理模式创造了管理的新标准。”

创造新标准的过程是痛苦和艰难的，海尔的“人单合一”变革之路亦非常艰辛，遇到了前所未有的挑战。常言道：“革别人的命容易，革自己的命最难。”最难的，是如何为“人单合一”双赢管理模式变革和创造“软环境”，即变革领导者和各级管理者的管理理念，实现领导者的角色转变和权力转移。同时，如何在集团内部各自主经营体之间建立协同关系，也是一个很大的挑战。通常情况下，一线自主经营体相对比较容易与用户直接建立协同关系，但是这些来自一线的自主经营体如何能够从二级平台中得到真正的支持，有时还会出现“断线”的感觉。

“方向对了，就不怕路远。”这是海尔的变革者们经常用来自勉的一句话。在变革过程中，海尔采取了“先做样板，再进行复制和推广”的渐进式变革路线。

第14章将描述“人单合一”双赢管理模式在变革历程中所面临的挑战，以及海尔所采取的变革措施，以帮助企业“变中取胜”。

---

1. （美）艾·里斯、杰克·特劳特著，王恩冕等译，中国财经出版社，2002年。
2. （美）迈克尔·波特，“什么是战略”，《哈佛商业评论》，1996年第11期。
3. 张瑞敏，“距离已经消失”，《哈佛商业评论》，2009年第11期。
4. （美）约翰·科特著，方云军、张晓强译，《变革的力量：领导与管理的差异》，华夏出版社，1998年。

5. （美）约翰·P.科特、詹姆斯·L.赫斯克特著，李晓涛译，《企业文化与经营业绩》，中国人民大学出版社，2004年。
6. （美）吉姆·柯林斯、杰里·波勒斯著，真如译，俞利军审校，《基业长青》，中信出版社，2009年。
7. 同上。
8. （美）汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀著，《追求卓越的激情》，中信出版社，2003年。

第3章
与用户共创价值

飞花两岸照船红，百里榆堤半日风。

卧看满天云不动，不知云与我俱东。

——（南宋）陈与义

南宋初期的诗人陈与义（1090—1138年）师尊杜甫，给世人留下了不少忧国忧民、沉郁悲壮的爱国诗篇，然而这首《襄邑道中》却诗风明快，生动有趣，描写了他在春末夏初时节，从京城开封出发乘船东行去襄邑所观赏到的美景。惠济河两岸飞花，满堤榆树，是何等的壮观美丽；一叶轻舟，顺风百里，又是何等的心旷神怡！

诗中最后两句“卧看满天云不动，不知云与我俱东”极富智慧和哲理。诗人静卧船舱，仰望蓝天，朵朵白云就好像是静止了一样。然而，白云怎么会静止不动呢？原来是白云与帆船同行，似静实动。

借用“似静实动”这一充满智慧的思想有助于我们理解和体会海尔“人单合一”双赢管理模式中战略管理的本质与精髓，以及海尔与用户之间的动态交互关系。本章将聚焦于“人单合一”双赢管理模式的第一要素：与用户共创价值，参见图3–1。

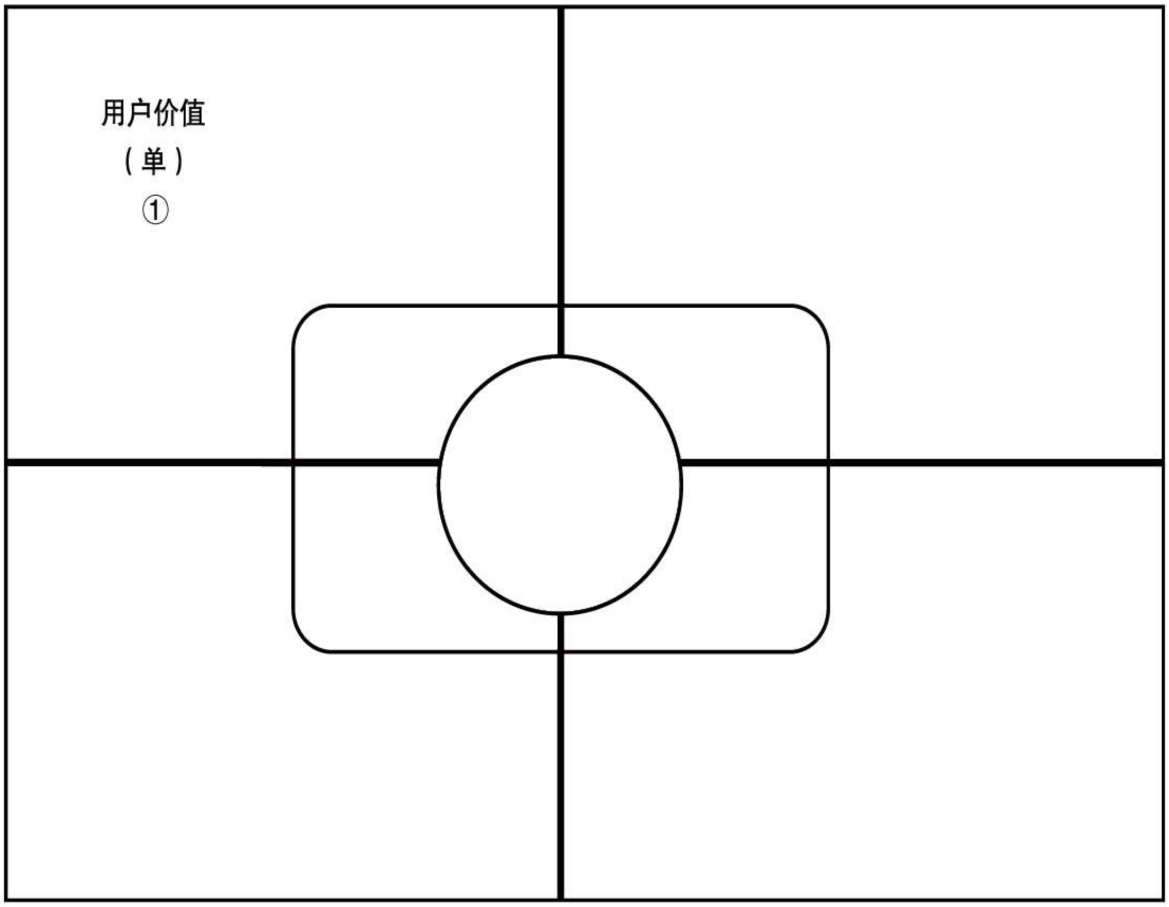


图3–1 “人单合一”双赢管理模式：与用户共创价值

战略管理中的“静”与“动”

作为一门独立的学科，战略管理兴起于20世纪40年代的美国。然而，几十年来，在战略管理领域争论最多的问题恰恰是：什么是战略？战略包含哪些内容？战略管理的理论基础是什么？战略与环境的互动关系是什么？各种学派之间对这些问题争论不休。著名战略管理大师明茨伯格等人在《战略历程：穿越战略管理旷野的指南》一书中详细介绍了战略管理的十大流派。注然而，如同盲人摸象，各个学派

都是站在自己研究的角度上对战略进行了定义，没有人能够对战略这只“大象”给出整体解释。

在海尔的“人单合一”双赢管理模式中，用户价值作为战略目标被列为整个模式的首位，突出了用户在海尔战略中的重要性。由于用户的需求是动态变化的，因此，海尔将战略的动态适应性作为战略管理的基础。

图3–2能够帮助我们全面地理解海尔“人单合一”双赢管理模式中战略和环境的互动关系。首先，在海尔，战略被分为四个不同的层级，即愿景和使命、公司战略、竞争战略和运营战略，这被称为“战略金字塔”。金字塔的顶端，是战略层级最高的愿景和使命，而运营战略则位于金字塔的最低端。其次，战略的动态性特征被分为相对静止和相对动态两种状况。从图3–2可以看出，不同的战略层级和环境之间的互动关系也是不同的。战略层级越高，动态性越弱；相反，战略层级越低，动态性越强。

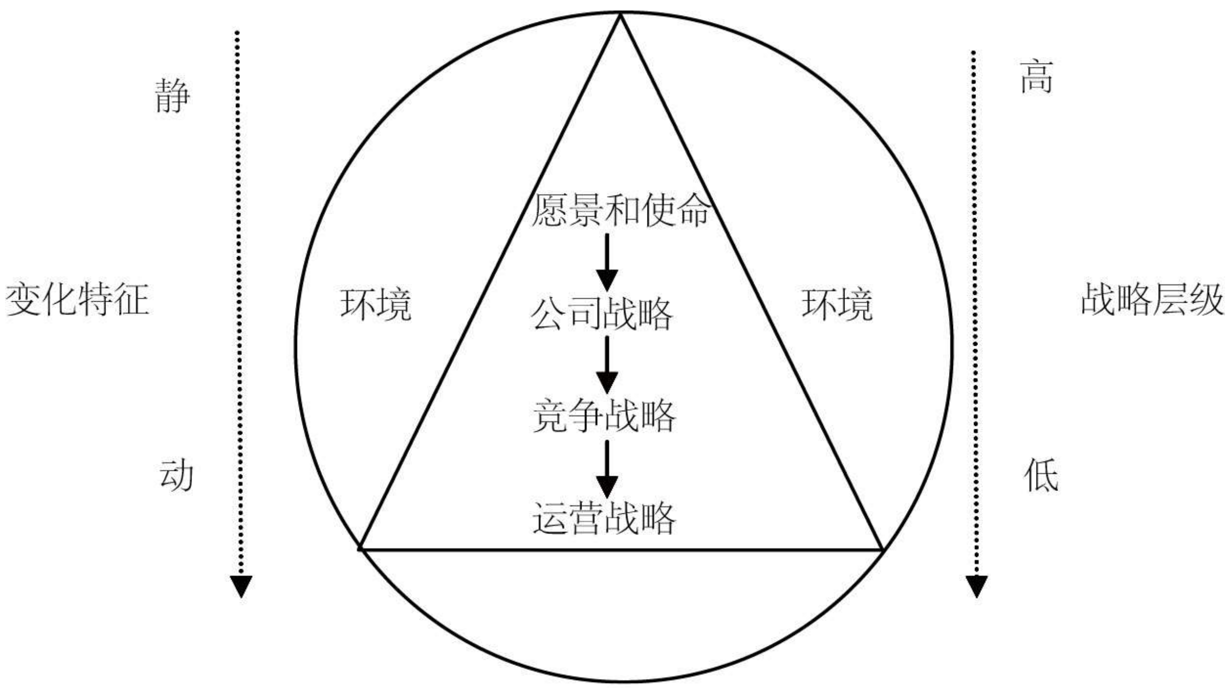


图3–2 战略层级及其变化特征

愿景和使命是企业最高领导者对企业未来的规划和设想。比如，海尔的愿景和使命是“致力于成为行业主导，用户首选的第一竞争力的美好住居生活解决方案服务商。海尔通过建立‘人单合一’双赢的自主经营体模式，对内，打造节点闭环的动态网状组织，对外，构筑开放的平台，成为全球白电行业领先者和规则制定者，全流程用户体验驱动的虚实网融合领先者，创造互联网时代的世界级品牌”。

海尔的这一愿景和使命是对“海尔是谁”“海尔希望成为怎样的企业”的持久性回答和承诺，也是激励海尔员工不断向前的动力。相对于战略管理的其他内容而言，它是最高级别的战略，也是相对恒定和静止的。

公司战略位于战略金字塔的第二层级，它回答的问题是如何能够实现企业的愿景和使命。为了能够成为“用户首选的第一竞争力的美好住居生活解决方案服务商”，海尔集团在不同的发展阶段采取了不同的发展战略，从早期的名牌战略（1984—1991年）、多元化战略（1992—1998年）、国际化战略（1999—2005年）到目前的全球化品牌战略（2006—2012年）和网络化战略（2013—2019年），这些战略的动态性调整展示了战略与环境的互动关系，其核心本质是为了实现海尔的愿景和使命。所以，与愿景和使命相比，公司战略的动态性变化特征更加明显。

竞争战略位于战略金字塔的第三层级，它回答的问题是企业能够为用户创造什么价值。“竞争战略之父”、哈佛大学商学院教授迈克尔·波特将竞争战略分为三个基本类型，即成本领先战略、差异化战略和全面解决方案战略。然而，竞争战略是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体战略经营单位的计划和行动，其主要特征和企业的战略业务单元息息相关。比如，海尔拥有白色家电、黑色家电、房地产、物流、制药等多个战略业务单元，每个战略业务单元的竞争战略都是不相同的。因此，和公司战略相比，竞争战略具有高度的动态性。

战略金字塔的第四层级是运营战略，其回答的主要问题是如何为用户创造价值。运营战略是在企业竞争战略的指导下，通过设计一系列的运营活动来实现企业为用户所提出的价值主张。这类战略包括多种类型，比如产品战略、市场战略、价值链战略等，它们是战略管理中最动态的部分。

毫无疑问，战略管理的核心任务是为用户创造价值，其本质是动态适应。当然，我们不得不承认战略管理是一个极其复杂的过程，在这一过程中，环境、领导者以及企业是战略形成过程中的三个中心力量。在高度动态的市场中，环境越来越处于支配地位，领导者的决策和企业的变革需要不断适应外部环境的变化，否则，企业将难逃失败的厄运。

昔日的明星企业柯达就是这样一个案例。成立于1880年的柯达（全称为伊士曼柯达公司）曾经是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，其业务曾经遍布150多个国家和地区，全球员工达到8万多人。2012年1月，这家拥有100多年历史的企业提出了破产保护申请，以求度过多年销售下滑所致的资产流动性危机。柯达为何破产？曾在柯达担任过高级管理人员的文斯·巴拉巴在其著作中对柯达的破产原因进行了详细分析。作者指出柯达发明了数码摄影技术，但自己却错过了数码摄影领域的诸多发展机遇，而这种战略失误成为促使柯达衰退10年之久的直接原因，因为数码摄影摧毁了该公司以胶卷为主的商业模式。[注]

在高度动态的商业环境中，稍有不慎，企业就可能被涌现出来的新技术在一夜之间被颠覆掉。面对这样的挑战，企业唯一要做的事情就是培养企业对环境的动态适应能力。在海尔，这种适应能力被认为是持续的创新能力。2013年，张瑞敏在一次演讲中指出：“今天的王道是永续创新，即快速建立一系列竞争优势，然后再迅速更新换代，抓

住稍纵即逝的‘瞬时’竞争优势。如果在互联网时代要改变，但观念没有彻底的颠覆，是很难抓住这个机会的。”

永续创新需要观念的改变，而观念的改变首先要从对用户的认知开始。

用户是价值的创造者

在企业与用户的关系上，传统观点认为企业是价值的创造者，是卖方；用户是价值的享有者，是买方。企业要做的事情就是不断地识别用户的需求，并为用户提供真正的价值。

这种观点并没有错，而且目前仍然大行其道，很有市场。然而，核心问题是，企业如何才能够知道用户的真正需求在哪里呢？在个性化需求时代，企业如何才能够满足用户的个性化需求呢？

优秀的企业都明白一个基本的道理：保持竞争力的核心手段是必须进行持续性创新。当然，企业可以通过各种方式创新，创新的手段也是千变万化，但是唯有与用户共同创新才能真正满足他们的个性化需求。

海尔意识到了用户在价值创造过程中所蕴藏的巨大能量，并将用户纳入其价值创造体系中。在海尔，用户的定义被颠覆了，他们不再仅仅是坐在家里的“价值享有者”，而被定位为“资源提供者”和“价值创造者”。

“用户是资源”是张瑞敏对用户的独特定位，这一定位和许多企业对用户角色的常规认知都不一样。

“用户资源是为了解决传统报表只计算销售额和利润的问题，其实销售额和利润是靠创造用户价值实现的。我们通过用户资源这一要素告诉员工怎么去创造用户价值，这就抓住了销售额和利润持续增长的根本。”

在这里，张瑞敏为海尔员工如何创造价值提供了清晰的方向。他宣示了一条新的价值创造路径：要想创造价值，首先需要找到自己的用户，然后亲自到用户那里，和他们一起工作，一起创造价值。

和用户一起创造价值，正是《宏观维基经济学》所倡导的最新主张。而在数字化经济学的词典里，用户被视为“产消者”，即用户既是消费者也是生产者。这一新概念向人们表明，生产者和消费者之间的界限正趋于模糊。

生产者和消费者关系的模糊性为企业进行商业模式创新提供了千载难逢的机会。丹麦的乐高集团是与用户共同创造价值的佼佼者，这家成立于1932年的企业是全球最大的积木玩具生产商，也是令丹麦人最骄傲的企业之一。每次当我和丹麦同事聊起乐高玩具时，他们总会流露出发自内心的自豪感，因为他们及他们的孩子们都是“乐高迷”。除了那些令人着迷的“积木玩具”外，更让这些“乐高迷”们着迷的是他们可以进入乐高的创意世界对产品进行设计、创作和分享。正如乐高的互动体验总监马克·汉森所说：“乐高工厂除了自有的100个内部设计师外，我们还能利用世界范围内超过30万名设计师的创意力量。”[注]而这30多万名“兼职设计师”正是乐高的用户。

在中国，海尔也是“与用户共创价值”的先行者。2012年12月20日全新推出的整套婴儿家电解决方案正是与用户共创价值的经典案例。

当海尔决定进入婴儿家电市场时，并没有人从事过相关的经营，更无经验可言，唯一有的是海尔发现了用户的苦恼。年轻的妈妈们在给孩子泡奶的时候通常很苦恼，水不是烫了，就是凉了，而且还会有

气泡。用户的苦恼中蕴含着商机，而且每年全国的新生儿就有1800万，这是一个很大的商机。于是，海尔成立了婴儿家电利益共同体，这种“利共体”通常需要有若干个自主经营体来协同合作，这个“利共体”的目标是要为妈妈们提供一个完美的解决方案。

其实，“利共体”里的每个人都不知道这个解决方案是什么。因为不懂，所以他们决定去国内最大的母婴在线平台——宝宝树——上问妈妈们。宝宝树的精准用户有1000多万，每天的流量能达到90多万。海尔搭建了一个虚网平台“优知妈咪汇”，并且和“宝宝树”实现了用户资源的共享。妈妈们在“优知妈咪汇”里提的问题，会同步到宝宝树。在线互动活动每天吸引了几十万的妈妈来参与讨论。

妈妈们与专家在互联网平台上进行了有效的互动，她们最关心孩子的健康和喂奶的方便。在互动过程中，妈妈们说出了自己的心里话：“实际生活中，调奶很不方便。”“要是有个调奶器就好了。”“调奶器上要有刻度。”“方便观察水量。”“调奶器里的水还得是恒温的。”“不会产生气泡。”……

于是，一个恒温调奶器的创意便产生了。最终，海尔生产出了婴儿家电市场中独有的恒温调奶器。因为整个产品开发过程都是在网上公开进行的，结果还没等产品的创意互动结束，已经受到了560多万用户的关注，在产品还没上市之前，便有了3万用户预约订单。

海尔的“优知妈咪汇”有点类似《宏观维基经济学》中所提出的“创意集市”，在这个平台上，海尔从用户那里获得了创意的灵感、知识，和用户一起共同创造了价值，满足了用户的个性化需求，并且可以实现按需定制。这种新的创新模式使海尔将用户的知识真正转化为宝贵的“智力资源”。

与用户共创价值，这是未来商业模式创新的精髓所在，海尔已经在这方面向前迈进了一大步，而且逐渐形成了一套完整的流程和机

制，参见图3–3。

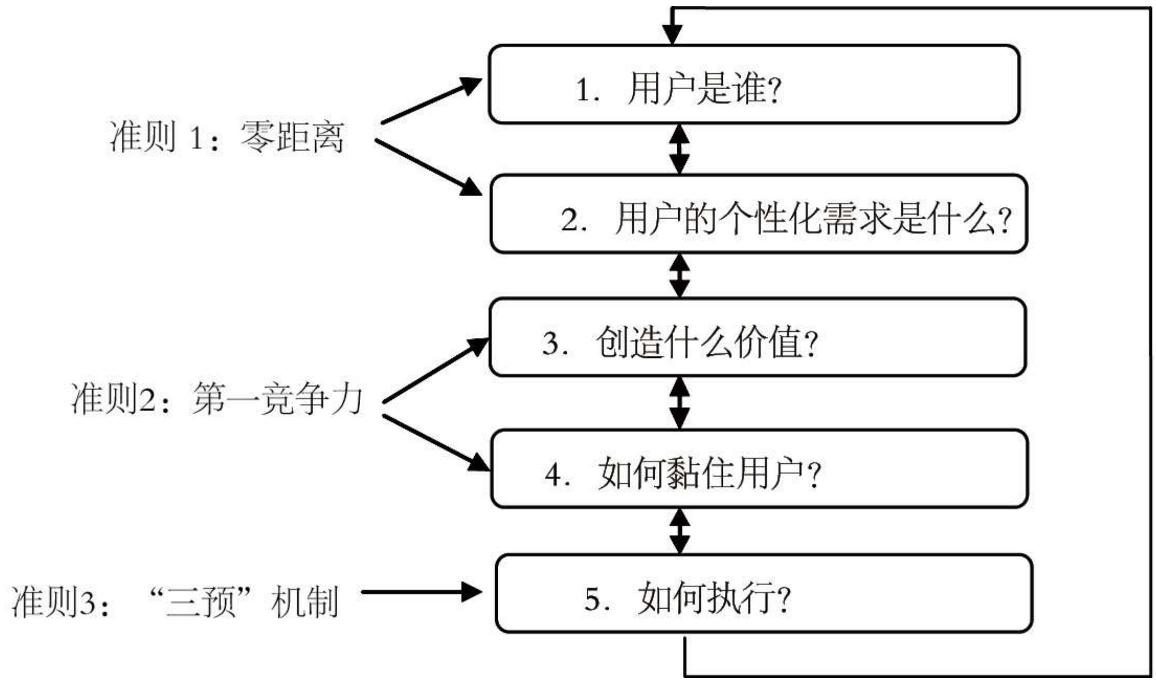


图3–3 与用户共创价值：流程、原则和机制

“零距离”与用户交互

“与用户共创价值”这一新的商业思维向企业的传统式管理模式提出了挑战。传统的层级式、官僚式的组织管理模式成为阻碍与用户共同创造价值的最大障碍，因为僵化的管理体制限制了组织的灵活性与创造性，所以张瑞敏不仅将海尔与外部用户的“零距离”作为组织变革的首要目标，更将其视为与用户共创价值的核心原则。

在海尔，每个自主经营体和每个人都需要将“与用户零距离进行交互”作为制定战略目标的首要原则。在这一原则的指导下，战略目标的制定首先需要回答两个基本问题：用户是谁？用户的个性化需求是什么？

其实，用户的个性化需求无处不在，只有你认真聆听才能识别这些个性化的需求。而且，许多个性化的需求就蕴藏在用户的抱怨之中。比如，海尔开发的“洗地瓜的洗衣机”就是这样一个案例。1996年，一位四川农民投诉海尔洗衣机排水管老是被堵，服务人员上门维修时发现，这位农民用洗衣机洗地瓜（南方又称红薯），泥土大，当然容易堵塞。服务人员并不推卸自己的责任，而是帮用户加粗了排水管。用户感激之余，埋怨自己给海尔人添了麻烦，说如果能有洗红薯的洗衣机，就不用劳烦海尔人了。

这位用户不经意的一句话，让海尔的服务人员记在了心上。经过调查，他们发现原来这位农民生活在一个“地瓜之乡”，当年红薯喜获丰收，卖不出去的地瓜需要加工成薯条。在加工前要先把地瓜洗净，但地瓜上沾带的泥土洗起来费时费力，于是农民就动用了洗衣机。更深一步的调查发现，四川农村有不少洗衣机在用过一段时间后，电机转速减弱、电机壳体发烫。向农民一打听，才知道他们冬天用洗衣机洗地瓜，夏天用它来洗衣服。

用户的个性化需求就是“指挥棒”，能否发明一种洗地瓜的洗衣机呢？1997年海尔为洗地瓜的洗衣机立了项，成立了专门的课题组。1998年4月投入批量生产。这种新型的洗衣机不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能，还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊，而且价格还很便宜。首次生产了1万台投放到四川农村，立刻被一抢而空。

与用户零距离互动，紧盯他们的需求，开发出满足用户个性化需求的产品，就能创造出一个全新的市场。你可能想不到，海尔还生产过一种“腊肉保鲜冰箱”。2009年1月的某一天，海尔的市场人员到四川绵阳市彭州进行调研。来到一个用户家里，他们发现屋檐下挂满了各种各样自制的腊肉。起初，这一现象并没有引起海尔员工的注意。但是，当员工看到女主人家里的冰箱全塞满了啤酒的时候，就发现了存

在的问题。员工好奇地问道：“您家的冰箱冷藏室里都塞满了啤酒，外面那么多腊肉怎么储存？”

“我丈夫喜欢喝啤酒，所以一年四季都储存着。至于腊肉，我们一般过完年后才会把腊肉放到冰箱里，这时候也吃得差不多了。”其实，女主人并不想这样做，而是因为冰箱太小，大块的腊肉放不进去。“之前不会放，因为腊肉太大了，冰箱冷藏室放不下，要放腊肉就一定得切开，而切开冷藏，腊肉味道就不如以前纯正了。”

通过与更多的用户交流，海尔发现了当地用户的个性化需求。在四川省的许多地方，腊肉是特色食品，更是春节年夜饭上的“主角”，几乎每家每户冬天都要做腊肉。许多消费者都希望冰箱的冷藏室再大一些，这样就可以整块地进行腊肉冷藏，又不会串味道。结果，用户的个性化需求催生出了海尔“腊肉保鲜冰箱”。

在海尔，像“洗地瓜的洗衣机”和“腊肉保鲜冰箱”这样的案例不胜枚举。而隐藏在这些创新产品背后的正是海尔所建立的“端到端的卓越运营流程体系”。所谓“端到端”，就是从客户到客户，即以用户的个性化需求为导向，从“用户需求”到“用户满足”，再到“创造用户资源”。

事实上，在海尔，“创造用户资源”被誉为自主经营体的第一要义，也是“人单合一”双赢管理模式的真谛。而这一切都需要与用户零距离交互才能做到，只有无限地缩短与用户的距离，才能真正地识别用户的需求，这也是海尔持续创新的动力所在。

“第一竞争力”的价值

仅仅识别用户的个性化需求还远远不够，企业更需要创造出满足用户需求的价值，这也是海尔自主经营体存在的价值。因此，创造用

户价值是每一个自主经营体的首驱力，也是“人单合一”双赢管理模式运行的出发点，是整个模式的纲。

显然，任何企业若想在市场中生存，都需要为用户创造价值，这是毫无争议的事实，那么海尔为用户创造的价值又有何不同呢?

海尔意识到，仅仅为用户创造价值并不能获得竞争优势，而只有创造出具有“第一竞争力”的价值才能赢得用户的“心”。因此，海尔将“第一竞争力”作为每个自主经营体和每名员工制定战略目标必须遵守的核心原则。

所谓第一竞争力原则是指在制定战略目标时，要对标国内外的竞争对手，制定出在全球有竞争力的目标。用海尔人内部的话来讲，“第一竞争力就是解决用户难题的能力”。

市场丛林的法则是，谁能解决用户的难题，谁就能成为用户心中的首选。所以，海尔为衡量第一竞争力制定了两条标准：是否在行业中拥有主导权？是否成为用户心中的首选，让用户觉得不可或缺?

我们可以从海尔“六门冰箱”的案例中来体会“第一竞争力”原则所蕴含的要义。

2010年9月3日，德国举办了柏林国际消费电子展，这是全球规模最大、影响力最广的国际消费类电子产品展览会。在这个展会上，海尔推出了多款最新六门冰箱，引起了市场的广泛关注。而在2009年，在德国的多门冰箱市场里，海尔六门冰箱以75.9%的市场份额位居第一。

从第一台六门冰箱面世，到取得全球第一竞争力的成就，海尔仅仅用了三年时间。这其中，坚守第一竞争力原则发挥了核心作用。

2006年，海尔的第一代六门冰箱在国内上市，起初市场反应没有预期的好，甚至有人怀疑六门冰箱是否适合中国家庭的需求。面对质疑，时任海尔集团副总裁的梁海山对第一竞争力的目标并没有丝毫的动摇。他始终坚持一点：海尔冰箱要成为全球冰箱行业的领导品牌。“现在的用户对六门冰箱没有认识，这恰恰是作为领导品牌的海尔引领潮流的机会。”在梁海山看来，具有第一竞争力的产品必须创造和引领用户的潜在需求，而不仅仅是满足用户的现有需求。

市场不买账，必有其原因，但不能放弃第一竞争力的目标。经过反思，梁海山发现了许多差距，比如产品资源的差距、人力资源的差距、机制的差距等。最终，他做出了新的决策：咬住第一竞争力目标不放松，在全球范围内整合一流资源。于是，海尔组建了包括企划、开发、生产、营销等全流程的自主经营体，并且整合了日本三洋的开发团队。在此基础上，又动态优化了“人单合一”双赢管理模式机制，让全流程实现同一目标。

功夫不负有心人，后来海尔的第二代六门冰箱上市后，受到了用户的极大欢迎，上市当年在同类型号中市场份额一度超过90%。而到了第三代六门冰箱，这一系列产品已经具备全球第一竞争力，成为全球市场上的高端领导者。

从海尔六门冰箱的案例来看，有第一竞争力的战略目标实际上是一个庞大的目标管理体系。这一体系包括四个基本要素：一流的目标、一流的团队、一流的机制和一流的资源。而在这个体系当中，最为关键的是管理者挑战自我的心态，正如张瑞敏在一次高级经理人日清会上所说的：“聚焦第一竞争力的目标，本质是战胜自我。”

“黏住”用户

为什么要创造第一竞争力的价值呢？因为只有具有第一竞争力的价值才能“黏住”用户。“黏性”是衡量用户忠诚度的一个重要指标，它对于整个公司的品牌形象起着关键作用。在《黏性营销》这本书中，作者格兰特·勒伯夫描述了新经济时代世界营销界正在发生的巨大变化：由大众营销转化为利基营销（小众营销），由“叫喊式广告”转化为“口碑式传播”，由竞争转化为协作，由产品转化为体验。注

在海尔，增加用户的黏性不仅仅是市场人员的事情，还被提高到战略目标的高度。张瑞敏曾经指出，在给用户服务时，要追求“零缺陷、差异化和强黏性”。而《海尔人》报的一篇述评，更是把用户的黏性和“人单合一”双赢管理模式结合起来，指出“人单合一双赢机制就是黏住用户的‘双面胶’，一面黏着用户资源，一面黏着企业资源，在用户、客户和企业都受益的同时，员工自己也分享价值”。注

那么，如何才能提高“用户黏性”呢？答案是必须给用户提供具有第一竞争力的价值。所谓第一竞争力的价值，就是要超越用户的基本需求，满足用户的差异化需求。而只有满足了用户的差异化需求，才能够赢得用户的良好口碑，形成“口碑式传播”，从而增加与用户的黏性。

《海尔人》报曾经刊登了这样一个案例：小小蚊子卵，带来大订单。2009年，某国卫生部拟在该国进行大规模疫情调查，需要采购一批电脑，但是对方有一个特殊的需求：要在笔记本上自带显微镜。因为，在进行疫病普查时，一个疫病样本从被发现到经过处理后实现全国共享，需要多个环节，耗时几十天，这样的速度远远不及疫病传播的速度，因此用户希望科研人员使用的电脑能够自带显微镜，以便即时调研、即时传送样本信息。

面对用户的差异化需求，海尔的项目团队知道这是一个不小的挑战，因为当时世界上并没有自带显微镜的笔记本电脑。然而，第一竞

争力就是解决用户难题的能力，就是要挑战自我。项目团队没有退缩，而是想办法整合全球的一流资源，和供应商、客户一起协作开发方案。最终，在2010年2月份，全球首台自带显微镜的笔记本电脑研制成功。当用户飞到青岛查看样机时，提出了一个想法，想用海尔新开发的电脑采集一个蚊子样本给他们看看。

当时青岛正值严冬，根本找不到蚊子。如果是在一般的企业里，员工通常就会婉转地拒绝用户的要求，因为拒绝的理由从表面上看也是合情合理的，毕竟在青岛的冬天是不可能找到蚊子的。但是，一切从用户的需求出发，这是海尔员工的首要准则，用户的要求是不能拒绝的。于是，项目团队多方打听，最终从深圳的防疫站找到了蚊子卵，快递回青岛进行培育。两天时间里，项目成员随时用电脑上的显微镜进行拍摄取样，十分便捷。最终海尔的差异化解决方案彻底征服了用户。(注)

小小的蚊子卵，之所以能够带来大订单，是因为海尔的项目团队满足了用户的差异化需求，进而黏住了用户。黏住用户，第一竞争力的价值是关键。在竞争日趋激烈的今天，用户的选择机会越来越多，也越来越挑剔，企业仅仅停留在为用户创造价值的层面上显然不够，只有创造出比竞争对手更具优势的价值才能赢得用户的青睐。所以，海尔要求每个自主经营体在制定战略目标，以及在创造用户价值时要始终把第一竞争力作为首要原则。

在一次总裁研习班上，我讲述了海尔“黏住”用户的案例，许多学员都非常认同这一理念和做法，但是经过深入讨论后，他们发现想法虽好，但是实施起来非常难。正如一家企业的董事长所讲的：“我们一直倡导要与用户建立牢固的关系，要关注用户的持续购买，并把回头客作为考核销售部门的重要指标。目的也是提高黏住用户的能力。然而，做起来非常难。”

这位董事长的分享反映了大多数学员的心声，我也非常同意这位学员的发言。的确，黏住用户并非易事，战略目标和战略执行之间通常都会有一个巨大的鸿沟。“与用户的黏度”正是把普通企业和卓越企业区别开来的重要指标。普通的企业通常把黏住用户当成口号，挂在墙上，更多的是用于炫耀，充其量是过过嘴瘾；而卓越的企业则为“如何黏住用户”设计了一套完整的机制，注重实践和行动，关注用户价值的持续创造。

“三预”机制

企业在目标管理中遇到的常见挑战是制定目标容易，执行目标难，即战略目标和战略执行之间通常会存在巨大的“鸿沟”。尽管海尔在“人单合一”双赢管理模式中鼓励员工制定“高单”，制定具有第一竞争力的目标，但是高单不能只是“虚单”“空单”和“不能执行的单”，而是要对高单有执行保障才可以。

在“人单合一”双赢管理模式中，海尔所提出的“三预”机制填补了横亘在战略目标和战略执行之间的巨大“鸿沟”。它是一个重要的保障机制，保障“单”能够落地，保障目标能够得到执行，进而保障用户的价值能够得到满足。

那么，什么是“三预”呢?

所谓“三预”是指预算、预案和预酬。其中，预算是指资源和目标的匹配，也就是说，大目标需要大的资源来支持。自主经营体在制定高目标时，首先需要考虑的是资源如何协同和支持。

预案则是创造性的关闭差距方案，这是评价自主经营体战略能力的主要标准之一，包括完成目标的路径、风险防范措施，对所有在目

标完成过程中可能存在的风险进行管控等。预案是动态的、全流程的、闭环的，不是以企业自身为中心出发，而是以市场为中心出发。

预酬是事先算赢。预酬是和薪酬挂钩的，是指为了实现第一竞争力目标，锁定的经营体和经营体员工的盈利空间，在事前，根据创造价值的大小，约定事后薪酬。预酬能够激发员工的活力，为用户创造更大的价值，从而实现企业与员工共赢。每个经营体都会根据这个原则事先明确自己的薪酬，做到一流的人、一流的目标、一流的薪酬。

关于“三预”机制如何运行，我将在第5章进一步详细解释，因为它是战略执行机制的重要组成部分。

“单”的5个基本特征

在“人单合一”双赢管理模式中，“单”是整个模式运行体系的基础，也是一切管理的核心。本章所讲述的原则和流程，其核心目的就是产生高质量的“单”。那么，到底什么是“单”呢？它和我们通常说的“目标”有何不同？它有哪些基本特征？

我认为，从“单”的本质属性来看，它就是“目标”，但是海尔所说的“单”和我们传统上对目标的理解又有所不同，因此它是一种“特殊的目标”，本质是用户价值。具体而言，“单”具备5个基本特征，组合在一起就像是一颗五角星，因此我把它命名为“‘单’的五星模型”，参见图3–4。下面，就让我们一起看看“单”的5个基本特征和传统的目标有哪些区别？

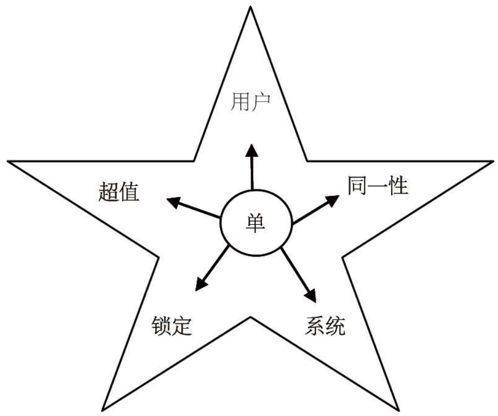


图3–4 “单”的五星模型

1. 用户是“单”的真正主人

首要的区别在于“单”的来源和传统目标的形成不同。在传统的目标管理中，谁来制定目标，目标从哪里来，是经常困扰企业的两个核心问题。在早期的目标管理理论中，目标的形成坚持“从上往下”的机制，即目标来自员工的上级主管。企业的最高领导者承担着最大、最重要的目标，从最高领导者开始，目标层层分解，一直细分到每一名员工，下级的责任就是实现上级主管所分配的目标和任务。这种“自上而下”的目标管理体系所带来的最大问题有两个：高级别的领导者很难制定正确的目标，因为企业内部的官僚层级限制了他们所获得的信息，他们不了解用户的真实想法和需求；低层级尤其是一线员工没有工作的积极性，因为他们对目标没有任何发言权，尽管他们可能非常清楚用户的所思所想。

目标管理理论的演变出现了一种新的目标制定办法，即“上下互动”机制。这种机制强调在制定目标时上下级之间要进行互动和交流，目标来源于他们的共识。理由是层级高的领导者了解企业的整体战略方向，层级低的员工更了解用户的需求，两者相互结合所制定的目标既具有前瞻性，又具有现实性。事实果真如此吗？现实永远是残酷的，想象永远是完美的。在实际的操作中，这种看似完美的互动机制最终又回归到了领导驱动机制。为什么？因为领导者集中了权力和资

源。谁拥有资源和权力，谁就拥有目标的发言权。“互动机制”成了一种冠冕堂皇的口号，低层级的员工也仅仅是在目标制定过程中提点建议而已，他们并不是目标真正的主人。

到底谁是目标真正的主人？德鲁克指出，企业的目的不在自身，企业的价值必须存在于企业自身之外，存在于社会之中。我们从中得到的启发是，目标的主人不在企业内部，而应该在企业的外部。以上两种目标管理模式最大的缺陷在于目标的形成都是“内部驱动”，不管目标是由上级领导制定，还是由上下级共同制定，其本质都是由企业内部人自己制定出来的，然而他们根本就不是目标真正的主人。

海尔建立的是“用户驱动”机制，所有的“单”都必须来自用户，只有用户才是检验“单”的唯一标准，也只有用户才是目标真正的主人。张瑞敏多次指出，“人单合一”双赢管理模式是一种新的商业模式，而这种商业模式的核心就是创造用户。创造用户的前提条件是了解用户的差异化需求，而这就需要与用户零距离互动。所以，“零距离”成为自主经营体在制定战略目标时必须坚持的首要原则。

2. “单”必须是超值的

许多企业在制定目标时，非常喜欢“超额”这个词。“超额”意味着超标准完成任务和目标，这对企业当然是有益的。但是，“超额思维”是典型的内部思维，更多的是站在企业内部的角度来考虑目标，关注的是目标的“数值”。

海尔在制定目标时，要求自主经营体坚持的准则不是“超额”而是“超值”，即所有的“单”都必须是超值的。所谓“超值”，就是要实现“首选、引领、强黏度”的产品价值主张。“超值思维”是典型的外部思维，即从用户的角度来思考问题，依据“单”对用户价值的满足程度来衡量“单”的质量。正如一位受访者所言：“超值就是通过用户倒逼我们自己创新。超值越大，单的质量就越高；超值越多，越能黏住用

户。比如，我们有一款高端的8公斤洗衣机，其在设计上是对传统洗衣机的一种颠覆，添加了‘弹力筋’。普通滚筒洗衣机的内桶是平滑的，而这款海尔洗衣机的内桶壁上有凸起的‘弹力筋’，既能洗得更干净，又能减少衣物磨损。这就是超值，超出了用户期望的价值。”

“超值”体现的是“第一竞争力”思想，二者是一脉相承的。为了引导自主经营体在制定目标时坚守“超值”这一原则，海尔颠覆了传统的薪酬制度，从传统的“按职位取酬”变革为“按单取酬”。这种“人单酬”的核心思想就是“我的用户我增值，我的增值我分享”。

3. “单”的同一性

在一个组织中，所有的成员是否拥有“共同目标”是其绩效的重要影响因素。德鲁克认为，组织中每个成员都必须为着一个共同的目标做贡献，员工的努力必须朝着一个方向。另外一位管理学家巴纳德则将员工的协作意愿、共同目标和信息交流作为组织的三大核心要素。可见，“共同目标”的重要性不言而喻。

传统的目标管理也强调成员之间要拥有“共同目标”，但是企业对“共同目标”的理解相对狭隘，仅仅局限于目标数值的同一性。常见的做法是，公司或部门制定了一个具体的目标，然后把目标层层分解，让每个人身上都背上一个目标。比如，有家公司2016年度收入目标为8.5亿元，然后把这个目标层层分解到每个部门，然后分解到每个人，计算出来每个部门或者个人应该承担的目标值；从时间上，则将目标分解到每个月，甚至每周，以对员工和部门的目标达成情况进行考核和监控。

这种做法在某种程度上也算是组织的全体成员享有了“共同目标”，但这还远远不够。海尔的“单”也强调目标的同一性，强调大单要有小单来承接，然而这种同一性包含两层含义，首先是“单质量”的同

一，其次是“单数值”上的同一。对于后者而言，和传统的目标分解并无两样。

关键在于前者，海尔不仅仅强调目标数值的同一，更强调目标质量的同一。在“人单合一”双赢管理模式中，海尔将“单质量”的同一性和用户的需求与价值关联起来，这一过程实际上是企业目标与个人目标相融合的过程。通过“单”的同一性，海尔将企业目标和员工目标融合于快速满足用户需求和创造用户价值，并通过设定自主经营体来保证目标同一性的实现。正如一位自主经营体体长在接受访谈时所表达的：“我们的收益都来自实现用户需求后的利益分享，而不再是来自上级领导的分配，我们个人的目标、经营体的目标和企业的目标是一致的，就是要为客户创造价值，为客户创造价值越多，就为企业贡献越大，自己的收益也越多。”注

4. “单”必须是锁定的

在传统的目标管理中，如何制定准确的目标是企业面临的一大挑战。目标是对未来的预期，事实上，没有一个人能够准确预测未来。结果，制定目标的过程就演变成上下级相互博弈、讨价还价的过程。由于难以预测未来，企业制定目标大都是通过“拍脑袋”来完成的，这就为目标的易变性埋下了隐患。

在许多企业，目标通常会变来变去，企业给出的理由通常是“环境变了，我们不得不变”。这一理由从表面上看无懈可击，但事实远非如此。事实是，企业在制定目标时，过多地将精力集中在目标的数值上，忽视了目标实现的机制。一些企业喜欢制定宏大的目标，喜欢看“大数”，殊不知这种“虚胖”的目标充其量是一种自娱自乐，根本无法实现。在实际操作过程中，面对严酷的现实，企业不得不下调原来过高的目标。

在“人单合一”双赢管理模式中，“单”是必须要锁住的。张瑞敏强调，竞争力的“单”必须锁定到每一个最小颗粒度。为什么？因为“单”来源于用户，“单”是不能随意变化的，因为用户的价值不会随意更改。海尔的策略是“锁单找人”，即把“单”锁定，然后在全世界范围内寻找能够完成“单”的高人。这是和传统目标管理最大的不同之处，许多企业不是“锁单找人”，而是“锁人变单”。

5. “单”是一个系统

在传统的目标管理中，目标通常是孤立的，常常和执行系统脱节。比如，一些企业所被迫采取的“锁人变单”这一措施，在本质上反映了目标和执行系统的不匹配，其背后的问题是企业僵化的人力资源管理机制不支持目标的实现。

任何目标都只有通过人的行为才能实现，所以在目标管理中，人是最重要的资源。在“人单合一”双赢管理模式中，海尔坚持“锁单找人”这一战略，这被形象地称之为“举高单，找高人”。这就要求必须“咬住第一竞争力的目标不放松”，同时打破自己的组织边界，在全世界范围内寻找合作伙伴，共同为用户创造“超值”。当然，仅仅有高人还不够，还需要有匹配完成单的资源和机制，因此海尔把“单”视为一个系统，在这个系统中，目标、机制和团队是三个最为重要的因素。

表3–1总结了传统的“目标”和海尔的“单”的区别。

表3–1 传统的“目标”和海尔的“单”的区别

传统的“目标”	海尔的“单”
• 领导驱动，领导是目标的主人	√ 用户驱动，用户是目标的主人
• 关注超额，关注数值	√ 关注超值，关注价值
• 以指标数值作为同一目标	√ 以用户价值作为同一目标
• 目标多变，“锁人”变目标	√ 单锁定，“锁单”找人
• 目标孤立，通常和执行脱节	√ 单是目标、机制和团队的结合体

个性化消费的时代已经真正来临，在这样的时代，每家企业都在苦苦寻求一条为用户创造价值的道路，这是一条“窄路”，也是一条“永生”之路，我们都在探索中前行。

“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”海尔给我们的最大启发是，原来我们苦苦追求的价值就在用户的心智里，我们再也不能离开用户而空谈价值，我们必须意识到用户已经被赋予了权力，他们不仅仅是产品和服务的消费者，更是产品和服务的创造者。正如《宏观维基经济学》中所描绘的：“变革的步伐和消费者不断进化的需求使得公司不能只依靠内部能力来满足外部的需求。他们也不能只依靠和少数商业伙伴之间牢固的合作关系来跟上消费者对速度、革新和控制的需求。相反，公司必须和每个人（合作伙伴、竞争者、教育者、政府，而最重要的是消费者）以动态化的风格共同工作和创造产品。”注

那么，海尔是如何激发每个人来满足用户快速变化的需求呢？在接下来的一章，我们可以看到海尔是如何把“单”和“人”有机地匹配起来的。

---

1. 明茨伯格等人在这本书中将战略管理分为十大学派，主要包括设计学派、定位学派、计划学派、企业家学派、认知学派、权力学派、学习学派、文化学派、环境学派、

结构学派等。详见《战略历程：穿越战略管理旷野的指南》（原书第2版），北京：机械工业出版社，2012年。

2. Vincent Barabba，The Decision Loom: A Design for Interactive Decision-Making in Organizations，Triarchy Press Ltd, 2011.

3. （加）唐·泰普斯科特、安东尼·威廉姆斯著，何帆、林季红译，何帆审校，《宏观维基经济学》，中国青年出版社，2012年。

4. 在《黏性营销：新时代的营销圣经》这本书中，作者勒伯夫（英）的核心理念是，“不要再问市场营销能带给你什么回报，要问市场营销能为你的客户带来什么！”并建议现代企业必须摒弃原有的“叫喊式广告”模式，转向“口碑式传播”来吸引并留住客户。

5. “人单合一双赢机制是黏住用户的双面胶”，《海尔人》报，2010年5月12日。

6. “小小蚊子卵，带来大订单”，《海尔人》报，2010年5月12日。

7. 李朋波、章凯、曹仰锋等，“组织员工目标系统性融合的策略——基于‘海尔自主经营体管理’的案例研究”，《管理世界》，2014年第4期。

8. （加）唐·泰普斯科特、安东尼·威廉姆斯著，何帆，林季红译，何帆审校，《宏观维基经济学》，中国青年出版社，2012年。

第4章
从自主经营体到小微企业

浩荡离愁白日斜，吟鞭东指即天涯。

落红不是无情物，化作春泥更护花。

——（清）龚自珍《己亥杂诗》

平台生态圈

这首《己亥杂诗》描写了诗人龚自珍离京的感受。诗的前两句抒情叙事，在离别的愁绪中又交织着豪放洒脱的气概。后两句则笔锋一转，由抒发离别之情转入抒发报国之志。“落红不是无情物，化作春泥更护花”是传世名句。落红，是指脱离树枝的花朵，自己甘愿化作春泥，滋养美丽的春花成长。诗人用这两句话表白自己虽然脱离官场，但依然关心着国家的命运，不忘报国之志。

品读这首小诗，除了可以体会诗人复杂的情感之外，还可以得到另外的启示。“落红化作春泥”揭示了生物系统中物质能量循环的基本规律。在一个生态系统中，各要素之间最本质的联系是通过营养来实

现的，食物链和食物网构成了物种间的营养关系，各个物种之间通过“营养”这一核心要素相互依赖，从而成为一个共生的整体。

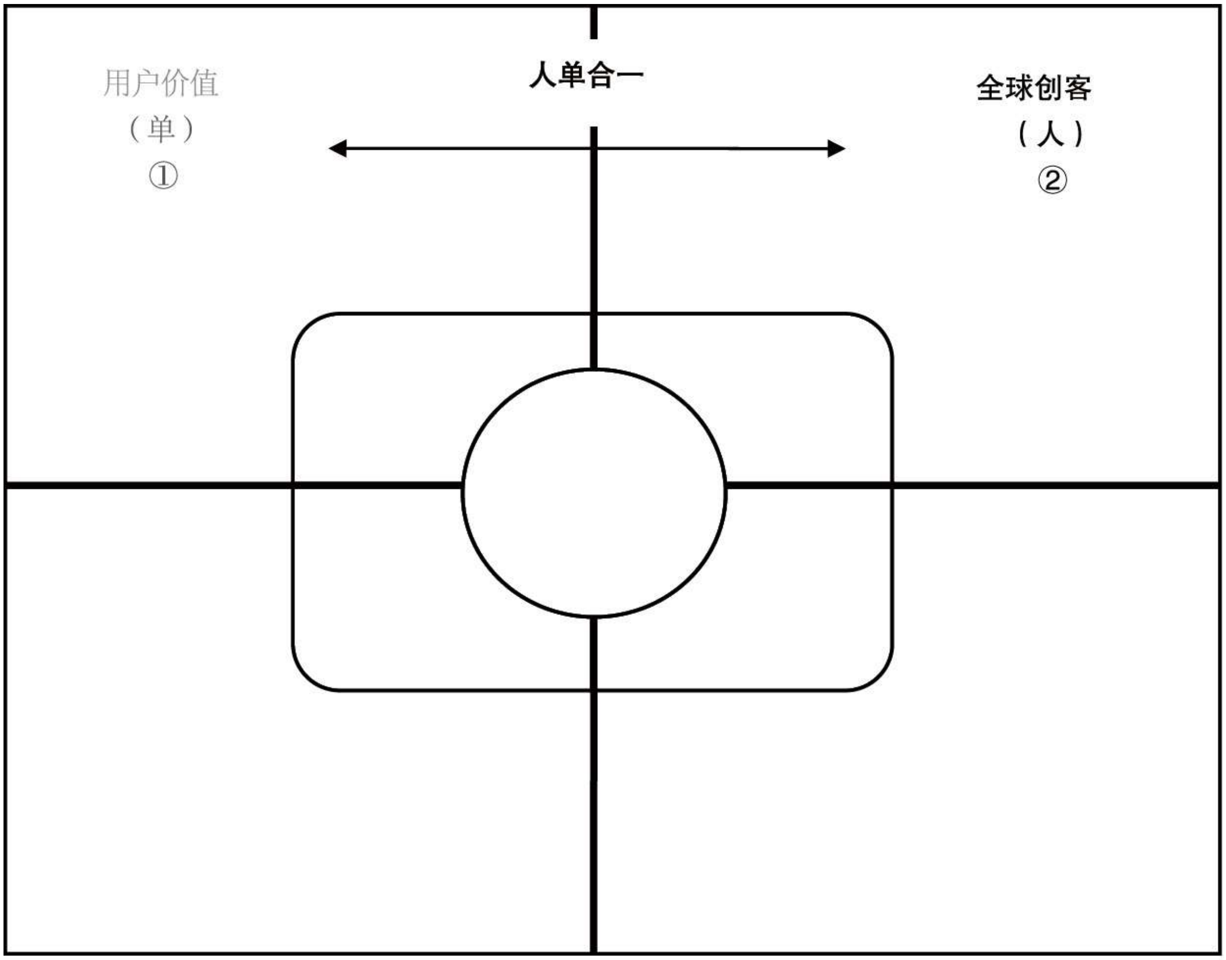


图4–1 “人单合一”双赢管理模式：全球创客

由自然界的生态系统可以联想到商业生态系统，这一概念打破了传统的以行业划分为前提的竞争战略理论的限制，倡导“共同进化”和“共同增值”。

海尔发现，在互联网时代用户的需求变化越来越快，越来越难以捉摸，单靠海尔自身所拥有的资源、人才和能力，很难快速满足用户的个性化需求，这就需要打开企业的边界，建立一个更大的商业生态网络来满足用户的需求和价值，海尔称此为“平台战略”，并将平台定义为快速汇聚资源的生态圈。好的平台，或者是具有竞争力的平台能

够以最快的速度把各种资源汇聚到一起，以满足用户在互联网时代的个性化需求。

商业生态圈在本质上是一个系统。按照系统论的观点，任何一个系统都包含四种构成要件：要素、连接、功能和目标。张瑞敏将海尔的商业生态系统概念化为“自经体并联平台生态圈”，这一概念后来演化为“共创共赢生态圈”。“自经体”是指自主经营体，“共创共赢生态圈”则是小微企业，它们是海尔商业生态网络中的基本单元，也是系统中的核心要素。自主经营体是员工创业的载体和平台，也是“单”的具体承接者，二者的融合可以称为“人单合一”，参见图4–1。而“并联平台”强调的是网络系统中各要素之间、各合作伙伴之间的利益最大化。

本章将聚焦于以下关键问题：

- 什么是自主经营体和小微企业?
- 自主经营体和小微企业的类型。
- 什么是用户驱动机制?
- 什么是契约机制?
- 如何实施官兵互选?
- 小微引爆。

什么是自主经营体和小微企业

小微企业是海尔商业生态网络中的核心经营单位，也是最基本的创业和创新单元。其前身是自主经营体，了解小微企业，首先要认识自主经营体。所谓自主经营体，是以创造并满足用户需求为目标，以相互承诺的契约关系为纽带，以共创价值与共享价值为导向的自组

织。而小微企业除了具备自主经营体的特征和功能外，也是一个独立的法人企业，有独立的股权结构和运营体系。

从定义上来看，海尔的自主经营体本质上是一种自组织。那么，什么是自组织呢？德国理论物理学家哈肯把组织分为他组织和自组织两大类。如果一个系统靠外部指令而形成组织，就是他组织；如果不存在外部指令，系统按照相互默契的某种规则，各尽其责而又协调自动地形成有序结构，就是自组织。注自组织现象无论在自然界还是在人类社会中都普遍存在。一个系统自组织功能越强，其保持和产生新功能的能力也就越强。

海尔将自主经营体视为自组织，其用意十分明显，就是要强调自主经营体的自运转能力、自我管理能力以及自我承担责任的能力。海尔的自主经营体之所以能够实现“自主”运转，最重要的是因为每个自主经营体都拥有了“三权”：用人权、分配权和决策权。

自主经营体和小微企业就像是海尔大商业生态系统中的一个细胞，各自在自己的位置上发挥着重要作用，只有每个自主经营体健康地生长，整个系统和组织才能健康地发展。然而，这仅仅是一种理想而已，就像我们人体中的细胞会经历生老病死一样，自主经营体也会面临不同的命运，或发展，或缩小，或淘汰。

我们常说图形胜于文字，好的图形能够非常简洁且直观地传递某种观点，所以，我一直想设计一个图形以直观地描述自主经营体及其演变机制。然而，这一问题让我苦恼了很长时间。直到2012年的一天，我到瑞典乌普萨拉大学进行短期访问，终于如愿以偿。在访问期间，我找到了能够用来描述自主经营体的绝妙图形，而这一图形源于一位乌普萨拉大学校友的启发。

乌普萨拉大学始建于1477年，是北欧最古老的大学，也是世界100所名校之一。在几百年的历史中，它曾经培养了诸多有名的科学家，

其中瑞典著名的数学家冯·科赫曾于1888年在此就读，并于1892年获得哲学博士学位。科赫的一个伟大成就是于1904年提出了著名的“雪花曲线”，参见图4–2。这一曲线有着极不寻常的特性，它的曲线长度无限，却包围着有限的面积，正如科赫所说：“把无限长度的曲线塞到有限面积中去！”为了纪念科赫，后人将这一“雪花曲线”命名为“科赫雪花”，它被认为是宇宙最神秘的符号之一。

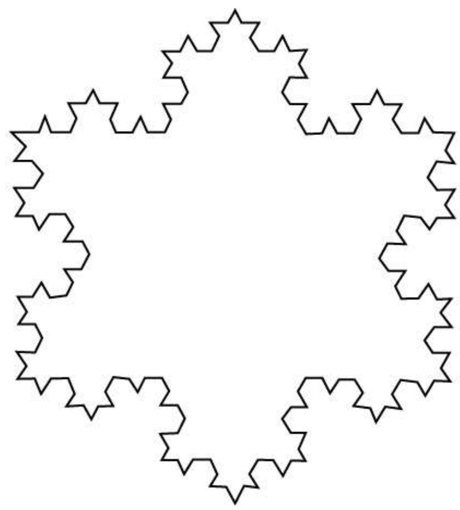


图4–2 “科赫雪花”

“科赫雪花”和自主经营体之间有什么联系呢？为什么我要使用“科赫雪花”来描述自主经营体呢？其实它们之间非常相似，前者的核心是“周长无限，面积有限”，而后者则是“事业无限，人员有限”。我使用“科赫雪花”的“周长无限”来解释自主经营体的“事业无限”，用它的“面积有限”来描述自主经营体的“人员有限”。

海尔的国际商社就是这样一个经典的案例。海尔提倡在国际市场上要做“光杆司令”，为什么呢？是因为海尔相信每一个自主经营体都具备很强的资源整合能力，并且赋予了它们整合资源的权力。海尔的国际商社，一共80多人，然而一年的销售收入能够达到120亿元，平均每人1.5亿元。为什么有限的人员能够做出“无限的事业”来，其秘诀就是用用户的需求来换取和整合资源。比如，海尔在加勒比海地区有一个自主经营体，主要是为用户提供解决方案。它的核心优势是能够识

别当地用户的需求，在此基础上，它就成立了一个无边界组织，利用项目需求去整合其他公司的资源，从而共同为用户提供解决方案。

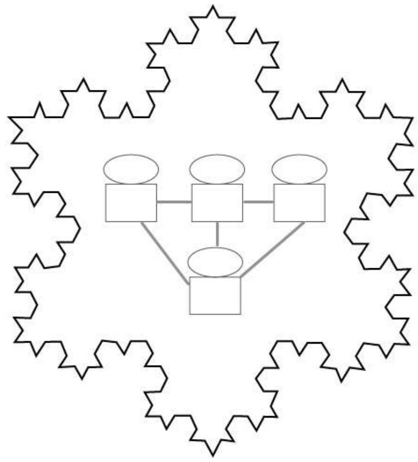


图4–3 海尔自主经营体示意图

图4–3是海尔自主经营体示意图，在以后的章节中你将多次遇到它。每个自主经营体的人数不等，最小的组织经营体可能只有一人，大的自主经营体则可能有数十人。比如，到2012年年底的时候，海尔共有2233个自主经营体，当时海尔集团员工约8万名，这样平均每个自主经营体的人数约为36人。自主经营体的成员分为“体长”和“成员”两类。通常只有一个体长，类似团队经理。其内部的结构也是倒三角组织，成员在上，体长在下。体长的主要职责是为成员提供支持、指导。

海尔的自主经营体不是一个时髦的概念，更不是空穴来风。事实上，从海尔30多年发展的历史来看，张瑞敏一直在海尔内部推动每名员工进行自主创业和创新。海尔在其早期曾经探索自主班组管理，只不过是当时的管理模式仅仅局限在一线操作层面。后来，海尔推行SBU管理模式，将自主经营管理模式提升到事业部层面，强调的依然是创业和创新。而自2005年起推行的自主经营体模式，将全集团所有部门、所有人都纳入自主管理体系中，每个部门都要变成自主经营体，每名员工都要融入一个自主经营体，每个人都要成为自己的CEO，其目的仍然是激发每个人的创业创新精神。

自主经营体和小微企业的类型

对许多想学习海尔“人单合一”双赢管理模式的管理者而言，海尔到底是如何划分自主经营体的？海尔又有哪些自主经营体？这些自主经营体之间的关系又是什么？这些问题像谜一样困惑着他们。

事实上，海尔自主经营体的分类并不复杂，在海尔，自主经营体共有三类：一线经营体、平台经营体和战略经营体。

“一线经营体”主要包括研发、生产、市场三类经营体。这类经营体直接面向市场，端到端创造用户需求和价值，它们的分类是按照端到端的全流程来进行的。在每一大类经营体下又会分成若干个小的自主经营体。比如，生产类经营体按照产品类型划分为不同的经营体，市场经营体则根据区域的不同来划分。

“平台经营体”主要包括财务、战略、企业文化、人力资源、供应链等平台型经营体。这类经营体划分的依据是其管理职能，因此在海尔内部也被称为FU平台。在每一个主要职能模块下，都被细分为不同的经营体。

“战略经营体”主要包括以张瑞敏为首的海尔最高层决策者，其使命是创造全球用户资源，实现第一竞争力目标。其主要责任是对内负责协同、经营和发展“经营体”，对外则需要发现新的战略机会。

这三类自主经营体的功能和定位各不相同，每个自主经营体“只有创造用户需求和价值的大小不同，没有职务的高低不同”。各个经营体之间依靠“包销契约”和“服务契约”的方式实现价值协同和资源协同。

小微企业则主要包括转型小微和创业（孵化）小微，前者是指从原来的自主经营体转化而来的小微企业，后者是指在海尔创业孵化平

台上直接孵化出来的小微企业。比如，海尔的“小帅影院”就属于创业（孵化）小微企业。

自主经营体和小微企业的组建

首先来看看自主经营体的组建，它的核心原则是“抢单进入”，正如我在前面所讲的，自主经营体是“单”的承载者，所以组建经营体的原则是“先单后人”，即先确定第一竞争力的单，然后据此组建自主经营体。组建自主经营体有以下5个步骤。

第一，确定第一竞争力目标。

第二，确定自主经营体的规模和职责，由平台经营体中的人力资源、财务和战略等经营体组织实施。

第三，筛选经营体体长，通过抢单来完成。

第四，确定经营体成员，通过抢单来完成。

第五，签订自主经营体目标合同承诺书。

下面，我以海尔“三门冰箱型号经营体”为例，详细阐述自主经营体建立的过程。

1. “三门冰箱型号经营体”第一竞争力目标的确定

在实施自主经营体模式之前，三门冰箱团队制定的目标是每年复合增幅10%。在尝试实施“人单合一”双赢管理模式之后，团队成员需要制定具有第一竞争力的目标。他们综合考虑市场容量、区域GDP（国内生产总值）、家电更换率以及经济发展和竞争对手的情况，在

经营体自主经营机制下，三门冰箱团队自发确定了更具挑战性的目标，将2010年的增长幅度确定为30%。这是过去目标的3倍，在行业内属于第一竞争力目标。在这个目标下，不仅企业可以获得更多的利润，“三门冰箱型号经营体”也可以达到超利分成的目标，整个团队可以分享更多的价值。

2. “三门冰箱型号经营体”的构成

在确定了第一竞争力目标之后，需要确定“三门冰箱型号经营体”的人员。首先位于平台经营体中的人力资源经营体帮助确定了“三门冰箱型号经营体”的职责。由于“型号经营体”的核心职责是专注于企划和研发，因此将“三门冰箱型号经营体”部门的现有流程进行了系统梳理，围绕型号经营体的核心职责进一步规范了“三门冰箱型号经营体”的业务流程，以核心业务流程对应的职责作为该经营体的专有职责，纳入经营体运行体系；将非核心业务流程列为共享职责，纳入平台经营体。

定岗定编：经过划分核心流程的职责边界，依据幅度合理、权责兼顾、职责覆盖、管理闭环等岗位设计的原则，“三门冰箱型号经营体”的岗位划分为九类。依据年度项目规划、项目运作模式，在经营体可用的资源包（人工成本）范围内，确定经营体总人数不超过19人，包括经营体体长1人。

3. “三门冰箱型号经营体”体长竞聘

“三门冰箱型号经营体”所有成员都需要竞聘才能产生，最终符合条件的员工抢入经营体。参与竞聘的员工需要针对所竞聘的岗位，说清楚目标和保证目标完成的预算和预案。多人竞聘同一岗位，择优录用。

首先是通过竞聘选出经营体长。参加竞聘的员工可以是来自原先的冰箱市场部，或者研发部、企划部等。通过第一轮竞聘初步选定两个候选人入围：冰箱企划部部长李峰和市场企划部经理王梅。然后进行第二轮竞聘。两人向专家评价委员会展示各自的专业技能、管理与领导能力。专家委员会则会根据二人的综合表现，并将二人提出的目标与预算、预案进行对比研究，最终李峰胜出，成为经营体体长。

4. “三门冰箱型号经营体”成员竞聘

在确定了经营体体长李峰之后，接下来进行经营体成员的竞聘，共有32人参与“抢单”竞聘。在这一过程中，首先有行业专家对每个竞聘者的表现进行综合评价，给出候选人名单。在这个环节，自主经营体体长李峰的意见很重要，他有权力挑选自己经营体的成员，最终经过综合评比，有13人竞聘成功。

5. 签订目标合同承诺书

自主经营体体长李峰需要代表“三门冰箱型号经营体”与企业签订目标合同，而每个进入经营体的其他人也都需要签订合同承诺书，在经营体中找到自己的位置，找到贡献自己价值的路径。

每个成立后的自主经营体都将拥有一个独立的编码和账户，就好比部队的一个“番号”，被注册在海尔的信息平台中。这样的自主经营体在海尔的平台中就有了合法的地位，可以开始正常运行了。

小微企业的组建和普通的公司注册相似。海尔的创业平台是面向全球创客开放的，所以只要创客有好的创意，都可以通过海尔创业孵化平台的评审，入驻海尔的创客空间，获得一系列创业服务。承载小微企业孵化功能的是海创汇，它为小微企业提供“一站式创业服务”，这些功能我将在第12章介绍。

“黏住用户”的雷达网

按照张瑞敏的设计，每个自主经营体都需要自主自发地去捕捉用户的需求，2000多个自主经营体就形成了一张庞大的雷达网，牢牢地黏住用户。海尔的“人单合一”双赢管理模式，不仅用户被置于组织的最核心位置，更是基于“用户第一”的原则设计了独特的“用户驱动机制”，这一机制也是保障自主经营体良性运转的核心机制。

用户驱动机制的核心是快速识别用户的个性化需求，并给用户“赋权”。具体做法是，海尔基于用户的个性化需求设立了一系列挑战性目标，并将此目标的达成作为考核内部各个自主经营体的标准。通过用户的评价倒逼一线经营体，同时又赋予一线经营体评价二级平台经营体的权力，这样层层往下“倒逼”，直至三级战略经营体。在这种权力倒逼机制中，所有人都需要根据用户的评价来进行协同，直至满足用户的需求为止。

我们可以用一个经典的案例解释这种由用户驱动的倒逼机制，这个案例描述了自主经营体是如何快速满足用户需求的。

这个案例发生在2011年6月。当时，用户对家电产品的配送提出了很多抱怨，核心问题是配送速度太慢，从下订单开始，通常需要两到三天才能送到家中，许多用户都希望能够加快配送速度。针对用户的这一需求，海尔网上商城在全国100个城市推出包括“24小时限时达，超时即免单”在内的服务承诺：消费者在海尔网上商城指定的100个城市（限市区）下单购买海尔家电产品，海尔网上商城承诺在订单确认后，24小时内送达消费者家中，如果超过24小时，该笔订单将免单。“不送到就要免单！这可是挑战我们的物流极限！”回想起这一案例，一位受访者依然非常兴奋，“这可不是闹着玩的。这也是倒逼我们自己。我们这一政策几乎覆盖所有大家电产品，包括冰箱、洗衣机、热水器、空调、彩电、冷柜、油烟机、燃气灶具、洗碗机、消毒柜，

等等。大家电送货难是困扰家电制造商、零售商的难题，尤其是节假日期间，通常的配送时间短则3~5天，长则达到10多天，而我们保证的是24小时！”

在海尔，类似这样的案例还有很多。他们共同的本质是解决用户的难题和苦恼，基于用户需求提出挑战性目标，比如质量“零缺陷”“24小时限时到达”等，通过这些目标“倒逼”内部的整个价值链环节和运营体系，包括产品企划、设计、质量、生产、供应、职能管理等系统。

契约机制

各个自主经营体之间的关系是什么？如何能够把外部用户的个性化需求转化为自主经营体中每一名员工的目标？海尔创造出了“全员契约机制”，在“人单合一”双赢管理模式中，各个自主经营体之间互为客户，连接各自主经营体的不是传统意义上的汇报关系、领导关系，而是一种契约关系，这种关系的本质是价值利益的交换和增值。

契约机制的核心原则是价值市场化。每一个自主经营体都有自己的目标，而且这种目标可以转化为能够测量的价值，而价值的高低由用户来决定。在海尔，不能创造价值的自主经营体和员工几乎是不能生存下去的。“在海尔，每个人都必须找到自己的用户，都必须创造价值。”这是一位在海尔工作近8年的员工的切身感受。那么，海尔是如何操作的呢？

在海尔，“单”这一平常的词被赋予了独特而深刻的含义，“单”是契约机制的核心，所以其管理模式被称为“人单合一”双赢管理模式。所谓“单”，就是有价值的目标，本质是用户的需求。“单”实际上也是契约关系的载体。在“全员契约机制”中，每个自主经营体和员工个体都是价值创造过程中的一个节点。他们存在的基础是“单”，在海尔，

这一机制被称为“举单上岗”。比如，对自主经营体而言，其存在的条件是需要识别和完成有价值的“单”，否则自主经营体可能被兼并、重组或淘汰；对员工而言，其工作是高度动态的，因“单”的变化而变，每一个人都需要找到有价值的目标才能够有机会融入某一个自主经营体。

在“全员契约机制”中，最为关键的是自主经营体的契约从何而来。海尔解决这一问题的秘诀是把权力交给用户，即所有的契约目标和任务都来源于用户的需求，而不是来源于上级领导者。张瑞敏的这一思想显然是受彼得·德鲁克的影响。德鲁克指出，企业的绩效只存在于外部，只能够从用户那里去寻找，企业内部所有的活动都是成本。

我可以使用水晶洗衣机为案例来解释海尔的契约机制。2013年1月，海尔水晶滚筒洗衣机登陆欧洲市场，获得了极大的成功，它被欧洲媒体称为“改变世界洗衣印象”的颠覆性产品。在海尔，洗衣机“利益共同体”负责整个水晶系列产品的开发、设计和销售，这一利益共同体中包括了若干个自主经营体，比如一级的研发经营体、生产经营体、销售经营体、采购经营体，以及二级的人力资源经营体、财务经营体、战略经营体、采购经营体等。

水晶洗衣机由研发经营体牵头负责，在产品设计阶段，所有的经营体都已经开始参与，共同组建一个团队。基于用户对洗衣机“安静、洁净”的诉求，研发经营体将这些用户价值主张细化为一系列目标和任务，并且将这些“单”以契约合同的方式“发包”给相关经营体，比如采购经营体负责采购相关的部件以降低噪声，生产经营体则负责如何生产出低噪声的产品，销售经营体则负责从市场上获得订单，包销产品。各个自主经营体之间所签订的这些契约合同其实都是围绕着用户的需求，如果某一个经营体不能有效履行合同，研发经营体则可以根据契约合同向经营体进行“索赔”。

当然，一级经营体和二级平台经营体之间也是这种契约合同。在我访谈海尔白色家电人力资源部的时候，那里的管理者告诉我，他们人力资源部的员工都需要融入一线经营体，和一线经营体的员工一起工作，而不像在有些传统企业，人力资源部的管理人员只是坐在办公室里，很少关心业务部门的需求。当我问他原因时，这位负责人笑着说："原因很简单。一线经营体是我们的用户，我们之间是契约关系，不是上下级关系。他们对人力资源部的业绩进行评价，如果我们不能够提供支持，就不能从他们那里得到'单'。没有'单'，我们就没有预算，也就没有工资了。"

在契约机制中，如何进行定价也是一个敏感而复杂的问题。为了解决这一难题，海尔重构了财务管理体系，这一体系和传统的财务管理系统有三个不同的特点。第一，海尔所采用的管理会计体系不仅能够依据利润、成本这些定量指标对自主经营体进行核算，还能够依据任务等定性目标进行价值测算。第二，海尔的财务管理人员包括业务财务人员、专业财务人员和共享服务中心人员，其中业务财务人员主要融入市场、研发等各类经营体中，为自主经营体提供决策支持，其人员占比达到了70%；专业财务人员的主要职责是进行资金预算、并购，其人员占比为10%左右；而共享服务中心人员则主要集中于传统的核算和记账，人员占比达到20%左右。而在许多传统的企业中，负责核算和记账的财务人员占比大于70%，这和海尔是大大不同的。第三，财务部门建立了庞大的数据库，对各类业务包括行业内企业的数据进行跟踪，从而为定价提供依据。

官兵互选

"官兵互选"是自主经营体最为重要的一项人力资源管理政策。在传统的组织中，领导者大多数是由组织来任命的。这种"任命式"的体

制非常容易在企业内部滋生“跑官”现象，而且领导者一旦占据了某个位置，便很难再下来，这种“能上不能下”的僵化体制给企业带来了严重的官僚主义风气。通常，位高权重的领导者在信息失真的情况下，很难做出正确的决策，因此“任命式”的领导体制削弱了企业的竞争优势和绩效。

海尔的“人单合一”双赢管理模式颠覆了传统的领导任命制，在每一个自主经营体中，经营体体长和成员都不是由上级来任命的，而是采取了“官兵互选”机制来筛选和优化经营体成员。比如，经营体体长的聘任，完全颠覆了传统的由领导指派的方式，而由候选者拿出实施方案与可实施的凭证，包括三预（预案、预算、预酬）方案来公开竞聘。

我曾经深入访谈了海尔青岛社区店经营体，这是一家负责青岛地区产品销售和为用户提供服务的运营机构，它包括80余家社区店，覆盖了青岛1000多个社区，赵峰是现任的体长。

> 我这个体长不是任命的，是通过“官兵互选”产生的。当时，有好多人都参与了竞聘。公司有一个专门的委员会来进行选拔。

赵峰所提及的委员会成员由横向部门、利益相关者、员工、客户共同组成。他们的主要职责是根据候选体体长所提供的预案、预算和预酬方案来遴选经营体体长。通常，在选拔一个自主经营体领导者时，海尔会鼓励若干“候选人”参与竞争，最终由这个委员会共同决策谁来担任自主经营体体长。当自主经营体体长被选拔出来以后，海尔便授权体长组建自己的经营体团队。同样，每一名员工在进入自主经营体的时候，也需要接受经营体体长的面试。

> 经营体体长会在网上发布具体的“单”，我们需要根据这些“单”的要求来制定“三预方案”，并接受体长的考察。在海尔，我

们把这一过程叫作“抢单上岗”。

通过“抢单”，这位员工进入了赵峰的自主经营体。在一个自主经营体内，员工们拥有一项重要的权力：优化经营体体长。如果自主经营体实现不了预期的目标，所有员工的收入就会受到直接影响，自主经营体的员工有权力集体决定让体长“下课”。通常，如果一个经营体内有超过三分之二的员工不认同现有的体长，就可以启动罢免机制，并重新选择一个新的经营体体长。

海尔的“人单合一”双赢管理模式为什么要使用“官兵互选”机制？和传统的组织相比，海尔的开放式组织最大的变化是颠覆了领导者的位置，将领导从传统的“发号施令者”颠覆为“服务者和支持者”。“去领导化”成为海尔组织变革的重要课题，而“官兵互选”则是实现去领导化的重要手段。

在海尔的“人单合一”双赢管理模式中，由于组织的高度扁平化，传统意义上的领导者的职位数量已经大为缩减，更打破了传统科层管理体系中的领导权威。所谓的领导者，更多的是指自主经营体的“一把手”。由于各个自主经营体之间是平等互利的“契约”关系，且各个经营体都是一个网络组织中的“节点”，领导的层级体系几乎消失。在海尔，这种新型的领导关系是其“去领导化”变革的结果。

每个自主经营体体长的位置是高度动态的，无固定任期，随时接受经营成果检验和官兵互选，2/3以上的成员就可以联名淘汰经营体体长，重新竞聘。这一机制显然给了领导者极大的压力。

在海尔，当领导者的压力是很大的，不像有些企业领导者可以一呼百应。在海尔，我们需要接受员工的考核，要做好服务和支持，员工会倒逼我们。如果不能提出好的服务，就可能下课了。当

然，我们现在也不是什么领导了，只不过是一个节点，我们要做的其实就是去领导化。

在我访谈的数十位经营体体长中，大多数人都表达出类似的观点。“官兵互选”实际上在海尔建立了上下互动的驱动机制。而在传统的组织结构中，企业的驱动机制是自上而下的，驱动力主要来自金字塔顶端的高层领导。正所谓“领导推一推，下面动一动。领导不推，企业就停止了”。这种自上而下的驱动机制过度依赖高层领导者个人的能力，高层领导者一旦在战略方向上出现错误，对组织的伤害将是致命的。因为，这种组织对战略缺乏矫正机制。同时，自上而下的驱动机制使得企业的目标管理体系也遵循“自上而下”的原则，通常由高层领导者制定目标，并将目标层层分解给各级员工。由于缺少上下级之间的互动机制，这种目标管理体系使得员工几乎对自己所承担的目标没有任何发言权，只能被动地、无条件地接受。这种“他驱动”的机制降低了员工对目标的认同感，进而影响了目标的达成。

自主经营体的演变

就像是一个有生命的细胞体，海尔的自主经营体也是有生命的，也会经历从形成到消亡这一生命的过程，而在这一过程中，自主经营体有四种不同的模式和状态：升级、稳定、缩小、消亡或淘汰。

决定自主经营体处于何种状态的主要因素是其取得的绩效，海尔对每一个自主经营体的业绩都会进行评价，在第7章我将详细说明海尔是如何对每个自主经营体进行绩效评价的。评价的维度包括长期目标和短期目标两个方面，然后根据绩效的结果来决定自主经营体的命运。

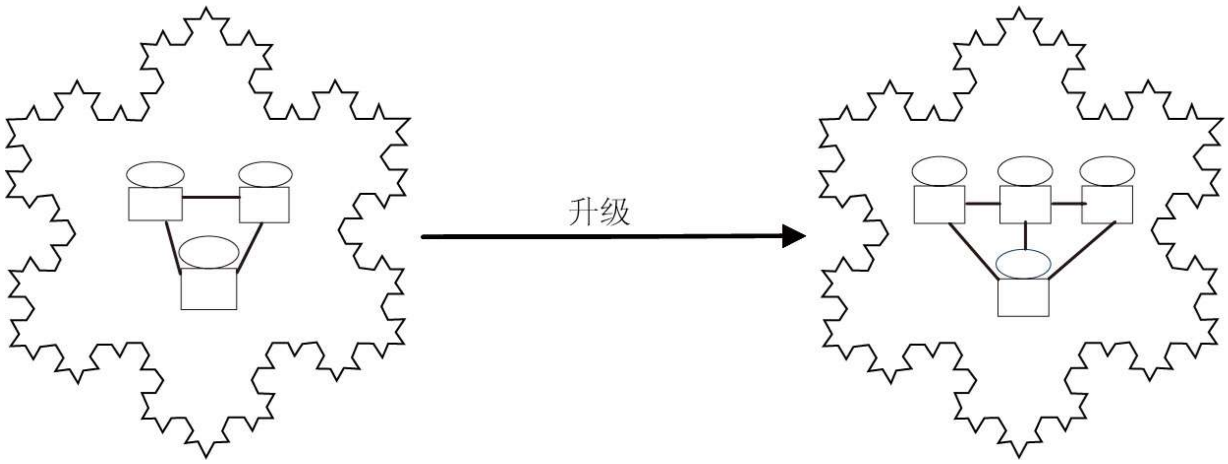


图4–4 自主经营体：升级

第一种模式是升级。这是自主经营体最佳的成长状态。如果一个自主经营体取得了出色的绩效，它就会不断扩大自己的边界和规模，甚至能够兼并和重组其他自主经营体，从而实现自身的升级换代，参见图4–4。

第二种模式是稳定。稳定是相对的，处于稳定状态的自主经营体并不是说它的业绩没有增长，而是增长的速度还达不到“升级”的标准。这样的自主经营体其业务边界和人员都相对稳定，参见图4–5。

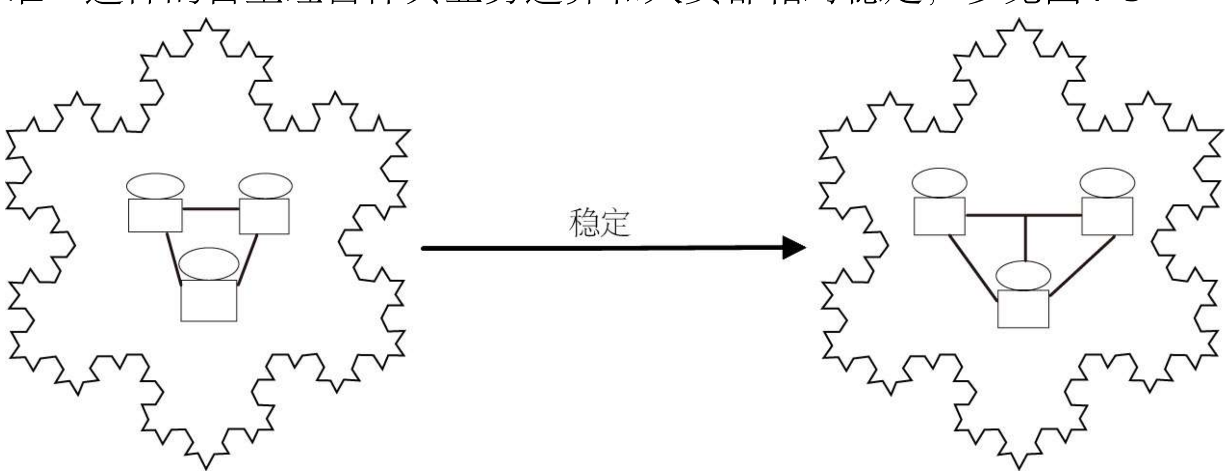


图4–5 自主经营体：稳定

稳定类的自主经营体通常是平台经营体，这由其工作性质决定，这类经营体的业绩不可能大起大落，通常处于一个良性增长的状态。

第三种模式是缩小。显然，这类经营体由于其绩效表现欠佳，其业务边界和人员规模都会发生萎缩，但是还没有到被淘汰的地步，还有机会东山再起。业务缩小的自主经营体如果没有突出的绩效表现，它接下来可能就要被淘汰了，参见图4–6。

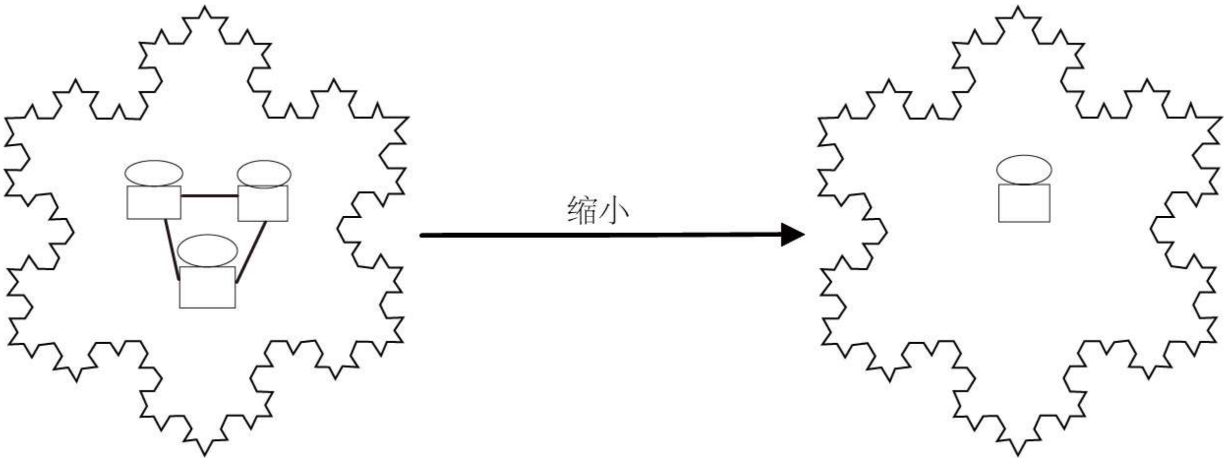


图4–6 自主经营体：缩小

第四种模式是消亡或被淘汰。这是自主经营体最为悲惨的一种命运，由于绩效大幅度下滑，不能达成既定的战略目标，这样的自主经营体要么被其他自主经营体兼并，要么被淘汰，参见图4–7。

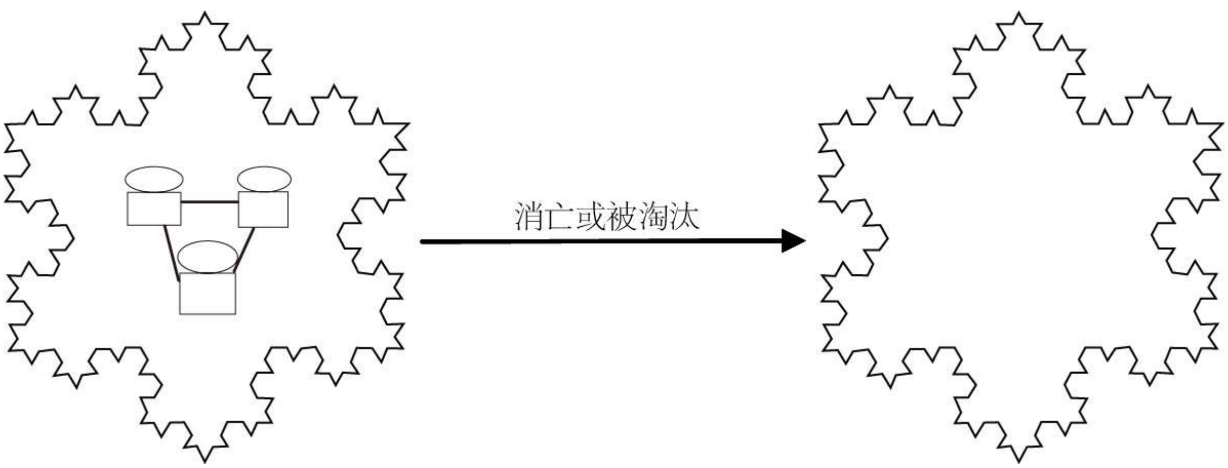


图4–7 自主经营体：被淘汰

这类自主经营体，在海尔信息系统中的代码会被注销，也就意味着其在海尔平台中的合法地位没有了。就像一支部队，没有了番号，

就没有了合法存在下去的基础。消亡或被淘汰的自主经营体人员需要重新抢单进入其他自主经营体。

授权与控制的最佳结合点

在一次培训班上，一位企业家对海尔的自主经营体表现出了极大的兴趣，当然也有很多疑惑，他一连串问了我三个非常核心的问题："海尔有2000多个自主经营体，每个自主经营体都拥有很大的自主经营权、用人权和分配权，这会不会破坏现有的组织管理体系？自主经营体会不会成为一盘散沙？如何保证自主经营体的目标一致性？"

这三个问题的核心就是授权和控制的问题。授权是组织管理的永恒话题，也是显著的难题之一。我们常常用"一放就乱，一收就死"来描述授权的两难境地。如果放权，管理就会出现混乱；如果不放权，企业就失去活力，业务就会死掉！这一怪象背后反映的是授权和控制的问题。

那么，海尔是如何在"授权"和"控制"之间找到最佳平衡点的呢？

经济学家亚当·斯密在其《国富论》一书中指出，自由市场表面看似混乱而毫无拘束，实际上却由一双被称为"看不见的手"所指引，这双"无形之手"将会引导市场生产出正确的产品数量和种类。[注]和自由市场一样，表面上看似自由运转的自主经营体，实际上也有一双"无形的手"在进行引导。

在海尔的自主经营体之间，有三条纽带构成了这双"无形的手"，正是在它们的指引下，各个自主经营体才能够自由运行，授权与控制才找到了最佳结合点。

第一条纽带是“用户”，它定义了各个自主经营体的共同目标。管理大师彼得·德鲁克认为，企业的本质是创造用户。张瑞敏认为组织应该是由“用户驱动”的，而不是由“领导驱动”的。经过30多年的发展，海尔建立了用户至上的文化。用户的需求和价值是所有自主经营体制定目标的出发点，授权更是紧紧围绕着用户的需求而展开。谁能够满足用户的需求，谁就能拥有权力和资源；谁能为用户创造的价值大，谁就能够得到更大的授权和更多的资源。

海尔借助为用户赋权，建立用户驱动的机制，其实是颠覆了传统组织的权力体系，构建了“双权力”体系。权力的重要体现是评价权、监督权和资源分配权。多数传统组织采取的是“单权力”体系，权力是职位身份的象征，位于金字塔顶端的最高领导者往往拥有至高无上的权力，以此类推，权力逐级下移，随着职位层级的降低，权力越来越小。权力被集中在各级领导者手中，一线员工几乎没有任何决策权，更不用说用户了。

当然，海尔的开放式组织并没有完全消除传统的自上而下的权力通道，而是将权力最大化地分散开来。源于外部用户的评价权形成了第二条权力通道，这条权力链起源于用户，其核心是赋予一线员工决策权和评价权。比如，一线的生产、市场和研发类经营体都可以对二级平台经营体的绩效给予评价，评价的标准是资源支持、服务等，并能够决定这些经营体的报酬。

用户驱动机制解决的核心问题是消除与用户的距离，实现与“用户零距离”。在互联网和知识经济时代，企业核心竞争优势来源于企业与用户融合的程度，用户不仅仅是企业产品的消费者，更是产品的设计者和资源提供者。海尔通过倒逼机制“黏住”用户，提高“用户黏性”，而执行这一战略的主角是一线自主经营体的人员。他们在与用户的互动过程中发挥着至关重要的作用，因为他们几乎每天都和用户在一起，知道用户的所思、所想、所虑。也正因为如此，我们不得不承

认，一线员工是知识经济时代创造竞争优势的重要源泉。所以，用户驱动机制的核心就是让消费者成为发号施令者，让一线员工成为决策者，进而倒逼整个组织管理体系和流程的变革。

“永远以用户为是”成为海尔“人单合一”双赢管理模式的基因。张瑞敏多次强调：“海尔人不变的基因就是自以为非，永远以用户为是，以自己为非。为用户创造价值是所有自主经营体的同一目标，在这一目标的指导下，全流程才能相互协同起来共同满足用户的价值。”

第二条纽带是“价值”，价值通过契约机制来体现。契约机制的本质是市场机制，而市场机制的最大特点是为各方参与者提供了相对平等的机会，也形成了对每个自主经营体的约束和控制机制。在契约机制中，各经营体之间建立了相对平等的关系。在契约关系中，适者生存是最高原则，只有能够提供价值的自主经营体才能够生存。这种机制打破了传统的层级管理，用“契约关系”代替了“上下级关系”，用“契约机制”替代了传统的“命令–控制机制”。张瑞敏在访谈中指出：

> 在海尔，没有上下级关系，上下级关系变成了契约关系。海尔的契约是全员的，每个员工都和用户签订契约，这样就会变成整体内在的驱动力，所有人都会自驱动，整个系统也会围绕用户运转。

“契约机制”打破了传统的“筒仓式”结构，使海尔内部“协同零距离”成为可能，因为它试图消除官本位文化。原海尔集团总裁杨绵绵将其称为“去管理化”。在一次午餐中，她告诉我：“让人接受管理是最难的，没有被动的管理才是最好的管理。海尔变革的目的是让每个人自主管理，自我驱动，自我运转。”

官本位文化是阻碍有效协同的最大敌人。“人单合一”双赢管理模式最核心的特征是分权，权力从高层领导转移到各级员工手中，尤其

是一线员工获得了充分的授权。事实上，海尔的每个自主经营体都拥有自己的用人权、分配权和决策权，就好比一个微型公司。而在许多传统的企业中，权力和资源被高度集中在金字塔的顶端，上下级的关系和边界区分得非常清晰。权力成了领导者身份认知的象征，高层领导者拥有至高无上的权力，掌握着公司所有重大战略的决策权，并且垄断着资源的分配权。决策和资源的过度集中，以及信息的不对称，导致企业难以快速对市场变化做出反应。同时，权力的过分集中，使得缺乏监督的权力被滥用，又在企业内部滋生官僚主义，在利益的驱使下，一些中基层管理者唯上是从，唯领导是从，整个组织形成了一种官本位文化。这种文化是组织创新的“头号杀手”，侵蚀着组织的创造力和敏捷性。

第三条纽带是“层级结构”。尽管海尔已经建立了开放式的平台型组织，但是这并不意味着内部层级结构的彻底消失。事实上，根据系统理论，任何一个商业生态系统都需要有一定的层级结构。系统内的层级结构，其目的是帮助系统内的各个子系统更好地工作，以达成系统的总目标。正如系统思考领域的著名学者、美国麻省理工学院教授德内拉·梅多斯所言：

> 要想让系统高效地运行，层级结构必须很好地平衡整体系统和各个子系统的福利、自由和责任。这意味着，既要有足够的中央控制，以有效地协调整体系统目标的实现，又要让各个子系统有足够的自主权，以维持子系统的活力、功能和自组织。[注]

在实践中，海尔发现在一个系统中，层级结构过高，或者过低，都会背离这一目的。经过多年的探索，海尔发现三层层级结构既能体现足够的控制，又能够维持各个系统自身的活力。所以，在海尔的自主经营体结构中，有三个层级的自主经营体，分别是一级经营体、二级经营体和三级经营体，参见图4–8。

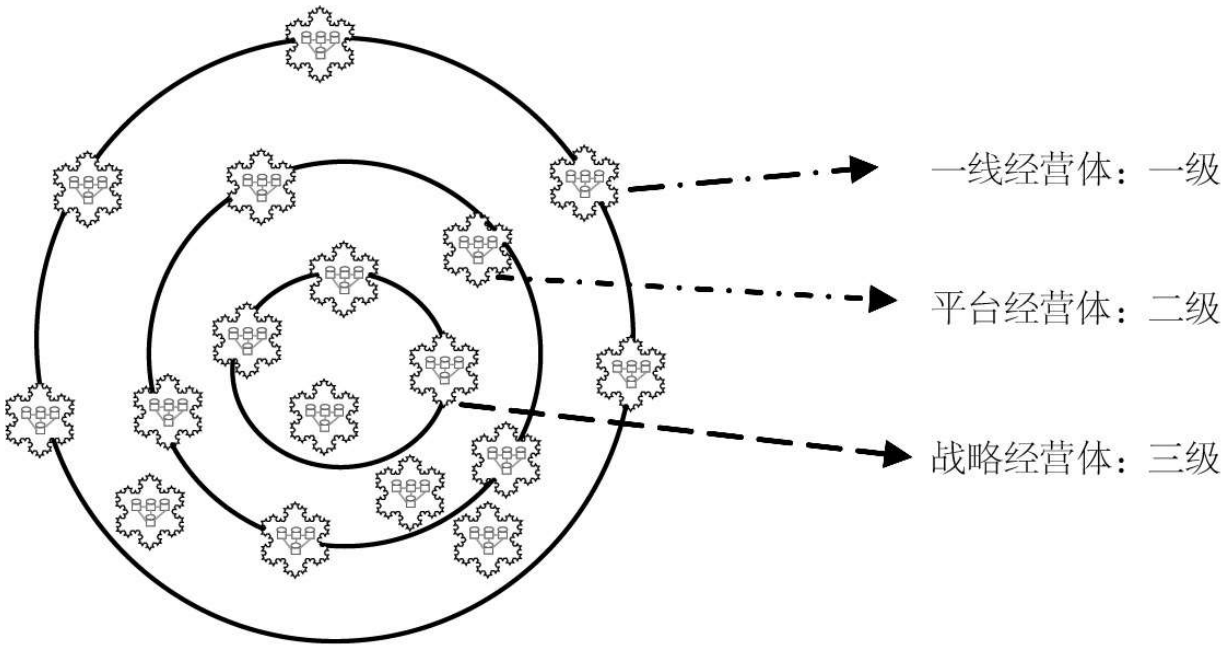


图4–8 海尔自主经营体的层级结构

一级经营体，又称为一线经营体，这些经营体直接面对用户，为所负责的用户创造价值。二级经营体，又称为平台经营体，它们为一线经营体提供资源和专业的服务支持，包括人力资源管理、供应链、市场营销、质量体系、战略管理等，所以，平台经营体是一级经营体的资源平台、流程平台、专业化服务平台。平台经营体与一线经营体之间是“协同倒逼”的关系，并形成事先算赢的方案与流程。三级经营体，又称为战略经营体，主要负责制定战略方向，解决内部协同和发现新的市场机会，同时为经营体配置资源，帮助一级经营体和平台经营体达成目标。

在“人单合一”双赢管理模式中，海尔特别强调将各级经营体之间的连线打通，即“纵横打通”。“纵向打通”指的是把二级、三级经营体连接起来，三级经营体要融入二级经营体，二级经营体要融入一级经营体；“横向打通”则是把员工和用户连接起来，一级经营体需要扎根于用户的土壤中。

在“人单合一”双赢管理模式推行的过程中，如何将三级和二级经营体融入一级经营体是一个非常大的挑战。在模式推广初期，海尔发现二、三级经营体不能很好地融入一级经营体中，海尔将这种现象比喻成“悬浮症”，即二、三级经营体高高在上，其目标与一级经营体脱节。解决之道是在一、二、三级经营体之间建立相互承诺的机制，这实际上是在各级经营体之间建立了相互约束和支持的机制。比如，一级经营体可以评价二级经营体对其资源支持是否到位；二级经营体则对一级经营体的绩效进行评价，并设法关闭一级经营体的业绩差距。表4–1展示了各级自主经营体在授权和约束机制中的角色和职责。

表4–1 三类经营体的角色和职责

经营体类型	主要角色和职责
一线经营体	√ 识别、创造用户个性化需求 √ 满足用户诉求 √ 评价二级经营体
平台经营体	√ 提供即时资源 √ 支持并融入一线经营体 √ 关闭一级经营体的“差距” √ 评价三级经营体
战略经营体	√ 坚持战略定位 √ 发现并创造新机会 √ 关闭二级经营体的“差距” √ 自主经营体的升级换代

小微引爆

2014年6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏语出惊人：“2013年海尔裁掉1.6万名员工，今年还要大刀阔斧，裁掉1万名以

中层管理者为主的员工。”

一语激起千层浪！“海尔激进转型万人大裁员”的消息迅速在社会上传开，并给海尔的组织转型带来各种质疑和批评。后来的事实表明，海尔的这次大裁员，实际上是员工身份的一种转化，大多数的员工都进入了海尔的169家小微企业。

因为这次裁员新闻事件，海尔的小微企业也第一次进入公众视野。实际上，小微企业是海尔自主经营体的升级版。从自主经营体到小微企业，海尔“人单合一”双赢管理模式中的组织形式经历了三个不同的阶段，我称之为1.0组织形式、2.0组织形式、3.0组织形式，其中1.0是自主经营体，2.0是利益共同体，3.0是小微企业，这也是自主经营体的进化路线。

利益共同体由自主经营体“进化”而来，它是若干个自主经营体的联盟体，比如我在前文中提到的水晶洗衣机“利益共同体”，这个利益共同体负责整个水晶系列产品的开发、设计和销售，它包括若干个自主经营体，比如一级的研发经营体、生产经营体、销售经营体、采购经营体，以及二级的人力资源经营体、财务经营体、战略经营体、采购经营体等。每个利益共同体都可以自主核算，但是这种核算是一种“虚拟核算”。

利益共同体可以“进化”成小微企业，实际上是利益共同体的“再升级版”。海尔集团总裁周云杰认为：“原来的利益共同体是虚拟核算，而小微企业变成了实实在在的独立核算，小微企业可以自主决策、分配资金、自主用人。小微企业模式相比前面自主经营体和利益共同体组织形式更加灵活，有利于吸引全球一流人才，更好地设计创新孵化机制、吸引风投等。”

从2013年开始，海尔的小微企业模式首先从全国各地的工贸公司开始试点，这些公司主要负责在境内销售海尔及控股子公司生产的相

关产品，海尔将全国42家工贸公司全部转型为“商圈小微”。从2014年开始，小微企业模式开始在制造、设计、财务等其他单位推进。到2016年年底，海尔内部已经进行融资的小微企业达到了35个，其中有16个小微企业估值过亿元，而在海尔的创业平台上已经聚集了3600家创业孵化资源，1333家风险投资机构，创投基金规模达到120多亿元。

2016年，海尔实行了新的海尔精神和海尔作风，其中海尔精神为：诚信生态，共享平台。海尔作风为：人单合一，小微引爆。按照张瑞敏的规划和设计，未来的海尔集团将转型为平台生态圈，而成百上千的“小微企业”将成为海尔平台生态圈最重要的组成部分，未来的海尔将只有三类人：平台主、小微企业主和小微员工。作为平台主，海尔集团将真正成为一家创业平台企业，为海量的小微企业创业提供资金、机制、文化、产业资源等支持。

共赢：商业系统的核心机制

美国学者詹姆士·穆尔是商业生态系统研究领域的先行者，他在1999年出版的《竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略》一书，颠覆了传统的竞争战略理论，以生态系统这一独特的视角来描述市场中的企业活动，提出了全新的“商业生态系统”概念。穆尔认为，所谓商业生态系统，就是由组织和个人所组成的经济联合体，其成员包括核心企业、消费者、互补企业、供应商、竞争对手，甚至一些非营利性机构等，这些成员之间构成了价值链，不同的价值链之间相互交织形成了价值网，物质、能量和信息等通过价值网在联合体成员间流动和循环。不过，与自然生态系统的食物链不同的是，价值链上各环节之间不是“吃与被吃”的关系，不是“消灭与被消灭”的关系，而是价值或利益交换的关系，也就是说，它们更像是共生关系，多个共生关系形成了商业生态系统的价值网。(注)

马可·扬西蒂和罗伊·莱温在《制定战略：从商业生态系统出发》一文中也明确指出，企业的经营大环境是一个联系紧密、互为依赖的共生系统。未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛，而是商业生态系统之间的对抗。注明智的公司在制定战略时不应仅仅从自身出发，而应当顾及合作伙伴以及整个商业网络的健康发展。与他人分享财富的公司最终将会获得财富，而只注重自己的短期利益、损害系统总体利益的公司，最终的下场是失道寡助。海尔觉察到，在互联网时代，优秀的企业需要利用商业生态系统获取竞争优势。张瑞敏多次指出，海尔“人单合一”双赢管理模式的目的就是要打造一个共创共赢的商业生态圈。

在海尔“共创共赢的商业生态圈”中，自主经营体和小微企业具有非常重要的位置，它们是利益共赢的载体，也是海尔“人单合一”双赢管理模式变革的核心内容。从2010年5月海尔第一个县网经营体——“胶州县网经营体”——成立到今天，海尔所有员工都纳入了自主经营体管理模式的体系中。这条变革的路是非常艰辛的，海尔制定的策略是“做透样板、复制样板”。比如，2010年8月，在“胶州县网经营体”试点成功的基础上，“县网经营体”首先在青岛区域的15个县进行复制；同年11月，开始复制推广到全国1020个县。

《宏观维基经济学》告诉我们：

> 我们正走向这样一个世界——知识、权力和生产能力将比历史上任何时刻更加分散，价值创造更快，流动性更好，变动更快。这是一个只有相互联系才能生存的世界。权力正在转移，一条新的商业规则正在出现：要么利用新的合作方式，要么被淘汰掉。未能掌握这些新的合作方式的人，由于和分享、调整以及更新知识以创造价值的网络相隔绝而发现自身更加孤单。注

毫无疑问，自主经营体和小微企业是海尔应对快速变化的秘密武器，这些自主经营体和小微企业根植于用户的需求之中，与用户深度交互，快速地满足用户的需求。在海尔的商业生态网络中，每个自主经营体和小微企业就像一个雷达一样，时刻保持着敏锐的洞察力去捕捉用户快速变化的需求。

但是，我们必须认识到，如果企业只是机械地模仿自主经营体模式，并不能取得很好的效果，自主经营体和小微企业是海尔“人单合一”双赢管理模式的主要组织部分，是海尔商业生态系统中的核心要素，不是简单地承包到户，不是简单地把企业划分成小的核算单位。自主经营体的成功运行和海尔整体的管理系统有关，更需要得到其他系统的支持。

在接下来的第5章，我将介绍海尔的战略执行系统。

---

1. （德）H.哈肯著，郭志安译，《信息与自组织 》（第2版），四川教育出版社，2010年。
2. （英）亚当·斯密著，郭大力、王亚南译，《国富论》，上海三联书店，2009年。
3. （美）德内拉·梅多斯著，邱昭良译，《系统之美》，浙江人民出版社，2012年。
4. （美）詹姆斯·穆尔著，梁骏等译，《竞争的衰亡——商业生态系统时代的领导与战略》，北京出版社，1999年。
5. （美）马可·扬西蒂、罗伊·莱温，“制定战略：从商业生态系统出发”，《商业评论》，2004年第4期。
6. （加）唐·泰普斯科特、安东尼·威廉姆斯著，何帆、林季红译，何帆审校，《宏观维基经济学》，中国青年出版社，2012年。

第5章
预实零差：将战略执行到底

古人学问无遗力，少壮工夫老始成。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。

——（宋）陆游

知行合一

陆游用这首《冬夜读书示子聿》告诫自己的儿子子聿：要想做好学问，真正理解书中的深刻道理，必须躬行实践。

“做企业”和“做学问”一样，只有具备躬行实践的能力，才能真正执行好战略，赢得用户，进而获得竞争优势。因此我们常常说，竞争力源于执行力！没有执行力，再好的战略也只能是“水中花，镜中月”。

在推行“人单合一”双赢管理模式的过程中，海尔CEO张瑞敏多次强调，“人单合一”双赢管理模式最为关键的问题就是执行力！事实

上，从1986年开始，海尔就开始在其内部不断研究如何提升企业执行力，并将这一管理模式命名为日清管理法。经过30多年的努力，日清管理法已经成为一套完整的管理体系，它和战略目标、自主经营体共同构成了“人单合一”双赢管理模式的三驾马车。战略目标关注的是方向问题，海尔的战略方向就是创造并满足用户的价值。自主经营体是承接战略目标的主体，其核心是确定每一个自主经营体的第一竞争力目标。如果方向不正确，自主经营体就没有存在的价值。而日清体系的核心是全面预算管理，本质是执行！有“单”，有“人”，才会有有效的“预算和日清”。这三个方面环环相扣，将“知”和“行”融为一体，参见图5–1。

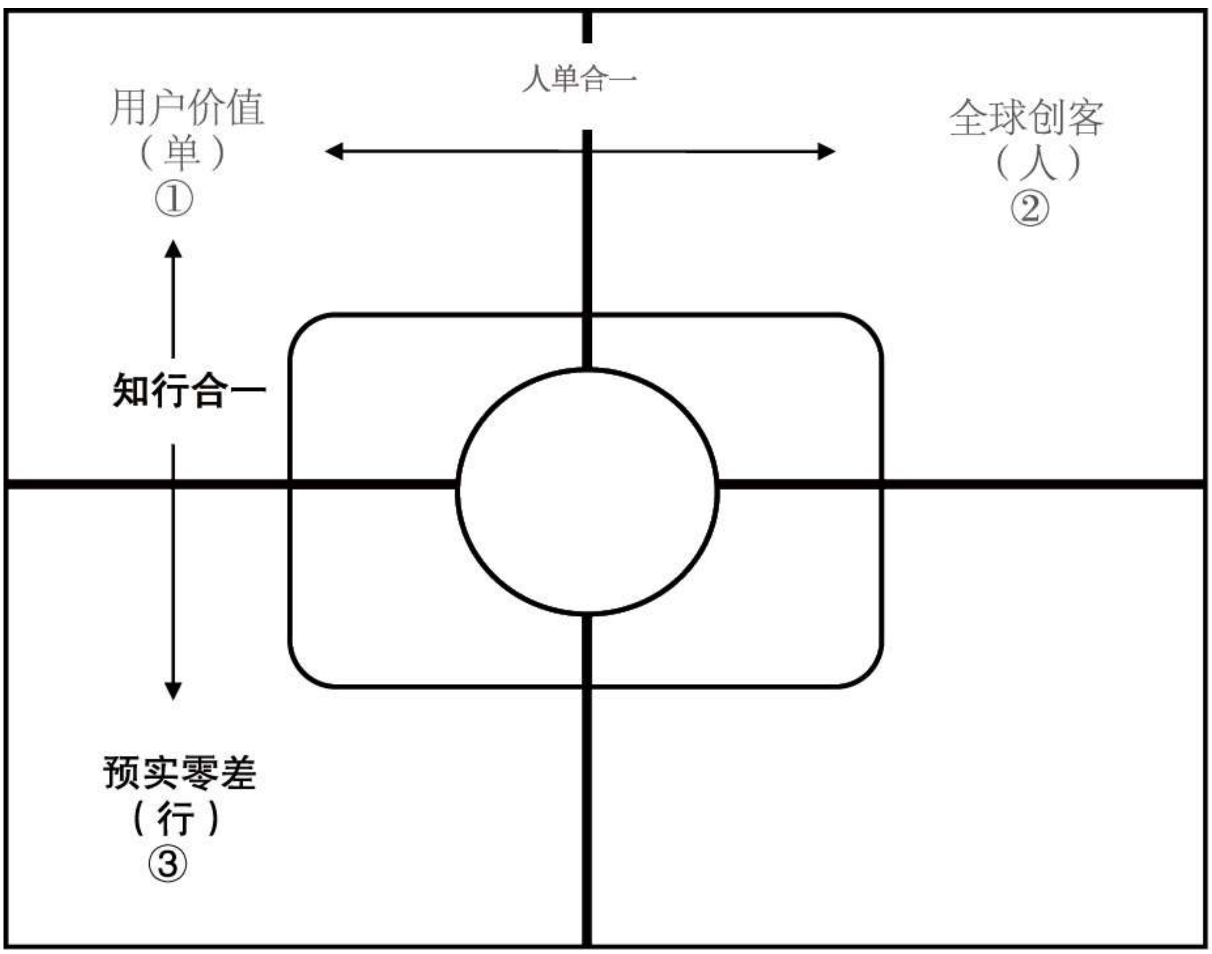


图5–1 “人单合一”双赢管理模式：预实零差

然而，要做到“知行合一”谈何容易！执行难是中国企业面临的普遍问题。海尔在其发展过程中一直将提升执行力视为战略性任务，并将其列入高级管理者们最为重要的职责。比如，在2008年4月2日的《海尔人》报上有这样一篇文章“脚踏实地，战略落地”[注]，文章写道：

> 2008年3月31日，奥运会圣火顺利来到了北京！一派喜气祥和之中，不由得想起了3月24日在希腊举行的圣火采集仪式上的一个意外：
>
> 按计划，第一位火炬手是希腊跆拳道运动员亚历山大·尼可拉泽斯，第二位火炬手是雅典奥运会游泳金牌得主罗雪娟；由于原先跑第三棒的希腊运动员出现意外，所以罗雪娟一个人跑完了第二棒和第三棒的路程，最终成功地与第四棒火炬手完成交接。
>
> 计划出了“意外”，但火炬顺利交接！这一小小的细节，让人联想到了我们的实际工作：任何工作的落地，都要像火炬接力一样，在任何变化面前都要有办法一棒一棒传下来！否则，不管多么完美的战略，都会变成墙上挂着的一张纸而已！

正如文中所言，不落地的战略就像是“嘴上吹吹，纸上画画，墙上挂挂，就是不见生根发芽”。

本章将聚焦于以下关键问题：

- 执行难，难在何处？
- 日清，如何从领导开始？
- 什么是高级经理人日清会？
- 日清体系的内容是什么？
- 什么是“三预”体系？

执行力，源于领导力

2003年的一本书《执行——如何完成任务的学问》出版以后，不亚于引爆了一场“执行力革命”，不但让译者和出版者始料不及，可能也超出原书作者拉里·博西迪和拉姆·查兰的预料。“执行力”一时成了企业管理的核心关键词，挂在企业家、经理人、各类专家和咨询师的嘴边。诸如“没有执行力，哪有竞争力”“执行力是企业成败的关键”这样的标语和口号，大有铺天盖地之势。

当我们走进书店，看到的是成排的“执行力葵花宝典”，信手一翻，不过是一些偏方、手册、大全之类的汇编，正所谓“执行力成了一个巨大的筐，什么都可以往里装”。这些披着“执行力”外衣的管理书籍一下子把我们带进了一个混沌模糊的状态，我们似乎越来越难以明白到底什么是执行力了。

尽管执行力之潮把我们从一种困惑状态推到了另一种困惑状态，但是当泥沙俱下之际，从那些“葵花宝典”的“孜孜教诲”中，我们得到这样一种暗示：执行力似乎只是底层员工的事，和领导无关！典型的观点是，一个企业的执行力不强，主要是下属员工的责任心和工作能力不强所致。这样，下属员工，尤其是基层员工，一下子成了中国企业绩效不佳的主要责任者了。

然而，事实果真如此吗?

从2004年6月开始，我和北京大学光华管理学院周长辉教授共同进行了一项研究，旨在了解影响企业执行力的核心因素，也就是说我们想知道“执行难，到底难在何处”。

这项研究历时两年，我们设计了两个研究项目。研究项目1采用开放式问卷调查的方法，对258家企业的505位管理人员进行了问卷调

查。问卷包含两类问题：其中一些问题衡量样本企业执行力的强弱，另外一些问题则衡量影响执行力强弱的因素。研究项目2设计了开放式的访谈提纲，对40位管理人员进行了一对一的深度访谈。访谈的主要内容围绕以下几个问题进行：（1）您如何理解执行力？（2）您认为贵公司执行力的现状如何？（3）贵公司的各种制度和政策能够有效执行吗？（4）贵公司的经营目标能够实现吗？（5）执行力弱表现在哪些方面？（6）您认为哪些因素会影响执行力？

那么，企业的执行力现状到底如何呢？

结果并没有出乎我们的意料，在我们调查的258家企业中，有约70%的企业都认为自己的执行力非常弱，战略常常不能落地。这基本上反映了中国企业执行力的普遍现状。

然而，关于影响执行力的因素，研究结果却大大出乎我们的所料。研究结果显示，企业执行力低下，其原因并非我们想象的员工能力差、态度不端正。相反，我们的研究结果表明，领导者的能力、目标的明确性和目标的可行性是影响企业执行力最为重要的三个因素。注

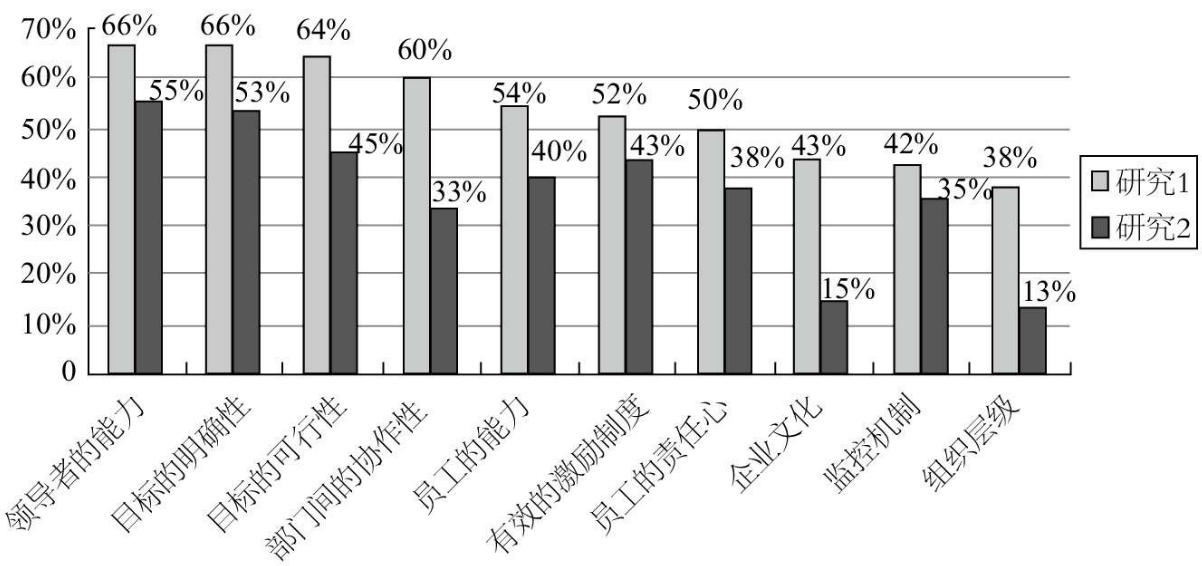


图5–2 影响企业执行力的重要因素

从图5–2中的数据可以看出，在研究项目1中分别有66%、66%和64%的受访者将领导者的能力、目标的明确性和目标的可行性列为影响执行力的前三个要素。如果综合研究项目2的数据，就会发现领导者的能力其实是影响执行力最为重要的因素。

我们的研究结果清晰地显示：执行力源于领导力！

战略必须首先明确，这应该是认识企业执行力的第一步，也意味着领导者应承担培养和打造执行力的首要责任。领导必须确定正确的发展方向，通过有效的目标管理来做到对战略的把握，推动企业执行，以实现目标。当我们将这一发现与一位CEO进行沟通时，他高度认同这一结论：

> 执行的根本所在是企业对战略的把握和对目标的管理。如果不能对战略进行很好的把握，不能对目标进行有效的管理，很难谈到执行力。所以，领导者是执行力的第一责任者！

直到今天，我们依然认为执行力是中国企业面临的最大挑战，是制约企业发展最大的软肋和短板，也是企业业绩低迷的“罪魁祸首”。但是，领导者必须深刻地反思自省，执行不力的背后到底是什么因素在制约着目标的达成，而不能仅仅将责任推给一线员工。这种错误的执行力理念对提高执行力毫无作用可言。正如万科总裁郁亮所感慨的：“执行力的（错误）理念是上级推卸责任给下级很便捷的手段。”

日清，从领导开始

海尔所独创的日清管理法，其精髓被浓缩为八个字：“日事日毕，日清日高。”其含义是全方位地对每个人每一天所做的每件事进行清理

和改进。日清管理法的核心是改进，清理出隐藏在问题背后真正的原因，找到解决问题的方法，从而实现业绩的提升和战略的达成。

日清管理法是海尔执行力系统中最重要的管理体系，在国内企业界享有盛誉，这一管理体系也曾经获得“国家级企业管理现代化创新成果一等奖”。每年有数十万管理者从全国各地来海尔参观学习日清管理法，欣欣然买回去一些资料和书籍。然而，鲜有成功者！

为什么看似很简单的日清管理方法，却很难学习和借鉴呢？一个很重要的原因是许多企业在学习日清管理法的时候，选错了日清对象！

宏盛是一家以计算机销售为核心业务的民营企业，长期以来该企业一直受困于执行力不足。公司董事长从朋友那里得知海尔的日清管理法对提高执行力非常有帮助，于是下决心学习海尔的日清管理模式，并率领全体中层以上管理人员到海尔实地参观，聆听日清管理法讲座，制定了宏盛日清管理办法，让每一名员工每天都要填写日清表。然而，仅仅一年多的时间，日清管理法就在宏盛夭折了。宏盛的一位副总经理告诉我：

> 我们曾经到海尔学习日清管理法，30多个管理人员都去了。回来后，开了启动大会，有点像誓师大会，管理者们慷慨激昂！轰轰烈烈搞了一年，渐渐地没有了声音。最根本的原因是管理者都不能从自我做起，不能日清自己，而把日清管理当成了控制员工的手段。基层员工抱怨一片，上面的领导开始怀疑方法的有效性，最后就不了了之。

日清管理法之所以在宏盛失败，并不是这一管理体系本身的问题，而是因为宏盛的领导者把日清管理法变成了套在孙悟空头上的“紧

箍”，他们则成了掌握“咒语”的唐僧！如果员工不听话，管理者随时就会拿出咒语念一念。

和宏盛类似的企业有很多，它们的领导者最初可能热衷于某一管理模式，并对此寄予厚望。当他们满怀激情和希望地把新的管理模式引入企业之后，发现执行起来并非易事，“知”和“行”之间存在着巨大的鸿沟。尤其是当企业的领导者们游离在管理体系之外，新的管理方法仅仅变成控制基层员工的手段和工具时，管理模式必然失败无疑。

许多企业以为海尔的日清管理法主要是针对一线员工的，这是对海尔日清管理体系最大的误解。实际上，海尔的日清管理体系之所以能够成功，能够极大地提升企业的执行力，其根本原因是“日清从领导开始，而不是从下级开始”。

让我们通过一个案例来看看日清是如何从领导开始的。

2008年3月，海尔冰箱在乡镇专卖店的销售增幅离预定目标有差距，直接负责专卖店销售任务的是产品经理。然而，海尔在进行日清的时候并没有从产品经理开始，也没有质问产品经理“为什么没有完成”，而是让其上级部门市场部先自查原因，先自清。市场部“自上而下”地与武汉、郑州、太原等几个专卖店较多的工贸公司沟通，发现了一个重要的原因，市场部缺少对乡镇专卖店的营销方案指导，城市专卖店热热闹闹，乡镇专卖店则处于“自然销售状态”。当市场部和产品经理共同制定并实施新的预算方案后，专卖店第四周的销售就比第三周上升了近30%。[注]

显然，在这一案例中，如果日清仅仅从基层员工开始，就不可能清理出问题背后真正的原因，更不可能改善专卖店的绩效，因为问题的症结出现在“上级部门”那里。海尔集团执行总裁梁海山曾经一针见血地指出：“日清不应该是下级向上级报数，而应该是自上而下进行。如果管理者都说不清楚，员工就不可能说清楚。”

在许多企业里，高高在上的领导者并不清楚低绩效背后的原因，因为他们脱离了一线，并不了解业务是如何运营的，当然说不清楚应该如何改进绩效。在这样的企业里，日清就沦为领导者推卸责任、控制员工的手段和工具。

日清，清什么

当我在百度中键入“日清管理法”时，竟然得到了333000多个条目，可见日清管理法得到了企业的极大关注。然而，一个不争的事实是，许多企业对于日清到底“清什么”并不了解。

海虹是一家医药连锁企业，有800多名员工。2010年，该企业尝试引入日清管理模式，要求每名员工每一天都必须清理自己的工作，并且填写日清表格和工作日志。起初员工还有些新鲜感，但是随着管理模式的推进，员工们越来越感到厌倦。一位员工告诉我：

> 我并不是说日清不好！问题是，日清在我们企业变成了形式主义。上面领导要求我们每天写工作日志，填写日清表。累人不说，最大的问题是我们反映的问题根本没有得到任何答案。如果是这样，那么还要日清干什么？难道就为了每天填填表格？

日清绝不仅仅是让员工每天写写工作日志，填填工作表格。事实上，海尔的日清管理体系是“人单合一”双赢管理模式中的执行力系统，海尔今天的成功也是由“一天天的日清铺就而成的”。日清的内容共包括五个方面，参见图5–3。

日清的第一项内容是“清果”，即清理每个人、每一天的工作成果。这是日清最为基础的内容，通过清理出每项工作的工作进度和完

成情况，找出和原来目标和预算的差距，即“清果观差”。

仅仅识别出结果和目标的差距并不能改善绩效，日清的第二项内容是“清因”，即清理出每一问题背后的真正原因，进而找出解决问题的方案，我将这项内容概括为“清果究因”。海尔强调，日清的目的是日高，所以要求每名员工学会清理“预算差距”，即找出目标和结果之间的差距，在此基础上找到相应的解决方案，这样就逐渐形成了预防问题重复发生的“差距池”和“工具池”。

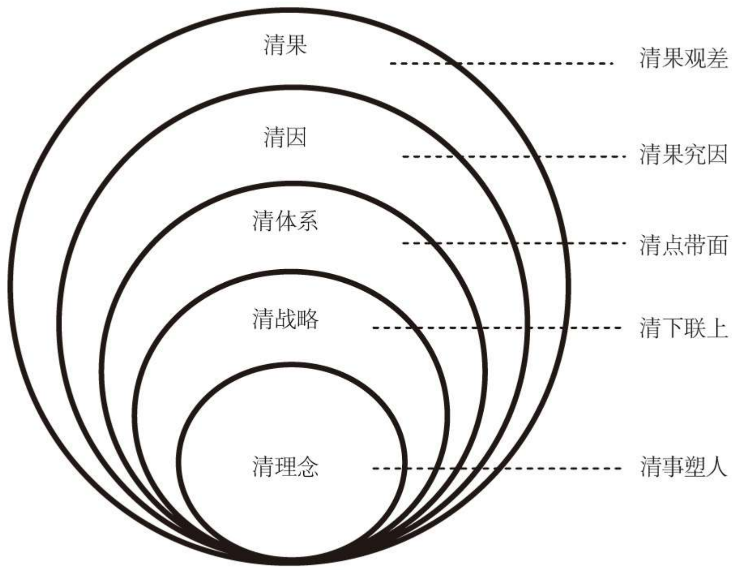


图5–3 海尔日清体系：洋葱模型

日清的第三项内容是“清体系”，即通过日清清理“人单合一”双赢管理模式中存在的问题，这些问题通常涉及整个管理体系，通常是跨自主经营体的问题，比如流程之间的协同、激励体系、目标体系等。这项任务通常需要三级战略经营体体长带头来完成，由于这些自主经营体体长的时间和精力有限，海尔要求这些体长要学会“清点带面”，即通过清理一个问题的关键点，从而“带出”具有规律性的经营和管理模式。

日清的第四项内容是“清战略”，即通过日清目标的达成情况来清理战略是否可行。这里有一个重要的原则是“清下联上”，即领导者在

日清下属工作目标的时候，要时刻反思自己在管理中存在的问题，即反清自己，反清战略和方向是否正确，目标是否可行。通过日清战略，三级战略经营体和二级平台经营体要确保自己“做正确的事”，只有这样，一级经营体的员工才能“正确地做事”。

日清的最后一项内容是“清理念”，这是日清体系最为核心，也是最为困难的任务。清理念的目的是塑造高素质的员工，即“清事塑人”。许多人对海尔“6S大脚印”（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全）现场管理方式耳熟能详，它是日清管理体系的一个重要工具。不论是在海尔的青岛总部，还是在美国的南卡工厂，6S班前会每天都必须召集一次，工作表现优异的员工要站在6S大脚印前面向同事们介绍经验。一名海尔美国南卡工厂员工感叹道：

> 今天站到这个地方我非常激动。我注意保持安全、卫生、质量，在这方面我尽了最大的努力。对我的表扬是工厂对我工作的认可，我非常高兴。在今后的日子里我会继续努力，为海尔贡献我的力量。

我们常说理念为先，行动为后。人只有拥有正确的理念和价值导向，才可能有正确的行动。张瑞敏认为，日清最需要解决的核心问题是“认识自己、战胜自己、日清自己”。海尔通过日清管理体系，清理员工和管理者不正确的经营理念，进而达到培养人的目的。比如，海尔原总裁杨绵绵就经常借助各种日清会议教育那些年轻的领导者：

> 若想要面子，就到市场上去挣面子！只有到市场终端去参与竞争，才能学会竞争！若想启动市场，要先启动自己的脑子！若想让团队有积极性，自己先要有激情。

总之，海尔日清体系并非一些企业所理解的仅仅是对日常工作的一个清理和改进，其所清理的内容涵盖了“人单合一”双赢管理模式的方方面面，以上五项日清内容也并非简单的平行关系，而是层级递进关系。从清果、清因、清体系，到清战略、清理念，这是一个从“日清事”到“塑造人”的过程，也是一个从“日清员工”到“日清领导”的过程，日清的难度逐级增大。许多企业学习海尔的日清管理模式，仅仅停留在日清结果的层级，仅仅是对基层员工的日常工作进行监控，尚未触及日清模式的核心和真谛。要想实施海尔的日清模式并非易事，它需要领导者有“向我开炮”的决心，更需要有挑战自我的勇气。

高级经理人“日清会”

海尔有一个著名的“周六会”，它是一个领导者“日清自己”的会议。这个会议已经坚持了十多年，从来没有停止过。这不仅是海尔高级经理人的日清会，更是整个日清管理体系的“发动机”。每周六上午，海尔的高级经理人都要参加这个会议，这已经成为一种习惯。张瑞敏、杨绵绵以及其他高级管理者都不例外。为了保证能够参加“周六会”，张瑞敏的出差安排都是围绕着周六来进行。如果是长途旅行，比如出国考察、参加国际会议等，张瑞敏通常都是周六下午离开，下周五回到青岛，其辛苦程度可想而知。

在中国，乃至放眼全球，像张瑞敏这样十几年如一日，每周坚持参加“日清会”的领导者并不多见，也许这正是海尔高效执行力背后真正的原因。

在一次聚会中，一位大型软件公司的董事长问我：

“为什么海尔的执行力如此之强？”

我告诉他：“因为海尔每周有高级经理人的日清会。”

他不置可否，争辩说：“我们也有，每周都有干部例会。但是，对提高执行力并没有什么帮助！”

我问他：“你每周都参加吗？”

他摇摇头：“有时参加，有时不参加。自己太忙，有很多事脱不开，基本上一个月能够参加一次吧。”

我又问他：“周例会坚持了多长时间？你的高级经理人每周都必须参加吗？”

他笑着说：“没有这么死板！如果遇到突发情况，会议就会取消。我也不强制要求每一个副总都必须参加。如果没有其他重要的事情，当然是必须要来了。”

我最后问他：“你们周例会的内容是什么？谁来主持会议？”

他告诉我：“可能和海尔的‘周六会’差不多吧。总结本周工作，制订下周工作计划。主持人是人力资源部经理。”

这位董事长认为自己公司的“周例会”和海尔的“周六会”在功能和形式上“可能差不多吧”，这纯粹是一种臆想，更是一种误解。

海尔的“周六会”，无论从会议目的、会议议题、参加人、主持人到会议程序、时间频率都和其他许多企业的周例会有很大差异。

会议目的

毫无疑问，海尔“周六会”的目的是“日清”，但这不是一般意义的日清，不是日清事情和任务的结果，而是“清体系、清战略和清理念”。

在日清会上，张瑞敏、杨绵绵会承担“老师”的角色，“学生”则是海尔的高级经理人，而“教材”则是各个自主经营体在变革中所形成的最佳实践。每次“周六会”都会有一个鲜明的主题，与会人员可以围绕着主题进行互动。下面，我用两个案例来说明“周六会”的目的。

第一个案例发生在2002年7月举行的一次高级经理人日清会上，面对70多位高级经理人，张瑞敏提出的互动主题是“推进流程再造”，并首先出了一个很像“脑筋急转弯”的问题：

“你们说，石头如何在水上飘起来？”

“把石头掏空！”有人喊，张瑞敏摇头。

“把石头放在木板上！”

张瑞敏说：“没有木板！”

“做一块假石头！”大家哄堂大笑。

张瑞敏说：“石头是真的。”

此时，海尔集团副总裁喻子达突然顿悟：“是速度！”

张瑞敏斩钉截铁地说：“正确！”

他接着说：“《孙子兵法》上有这样一句话：‘激水之疾，至于漂石者，势也。’速度能使沉甸甸的石头飘起来。同样，在信息化时代，速度决定着企业的成败。海尔流程再造就要以更快的速度响应市场以满足全球用户的需求。”

第二个案例发生在2004年8月，这也是一次不同寻常的周六高级经理人日清会。当全部中高级经理人到齐以后，杨绵绵手拿一把剪刀走上讲台，“咔嚓！咔嚓！”她飞快地将一张覆盖在投影仪镜头上的报纸剪了个粉碎。

“杨总裁要干什么？”有人小声议论。杨绵绵微笑着说：“我们的市场链推进遇到了阻力，大家没有‘人人是老板’的观念。管理者不自我经营，更不想把部下经营成‘老板’，这就像盖在这个投影仪上的报纸，把投影仪的镜头遮住了。我们必须把阻力剪碎。这把剪刀有两个刃，分别代表‘零基目标’（所有问题都应该是零）和‘发展目标’（所有有价值订单的增长都应至少是两位数），我们就称它为‘02牌剪刀’。有了这把剪刀，以前大家都司空见惯、不认为是问题的一些问题，也被‘剪’掉了。”

通过以上两个案例，我们可以看到，海尔“周六会”是以企业在组织变革中发生的各种管理问题为案例，来教育、指导和训练中高级经理人，启迪智慧并帮助他们找到解决问题的方法，这种日清的本质目的是“塑造人”和“经营人”。

会议议题

许多企业的周例会并没有鲜明的议题，只是例行公事，追踪一下工作的进展，总结一下每周遇到的问题，通报一下各个部门的工作完成情况，这样的会议效率通常都很低，会议经常变成了走形式、走过场。

海尔的“周六会”都会有一个鲜明的议题，当然议题的选择并不是漫无目的，海尔对每次议题的选择都有很高的要求，而且内部有一套严格的流程来筛选议题。张瑞敏有一个著名的“管理三阶段论”，他把

管理分为三个阶段：最低层次是“管事”，中间层次是“管人”，最高层次是“管机制”。“管事”就是“兵来将挡、水来土掩”，结果是事越管越多、越来越杂、越来越乱。“管人”就是找到这件事背后的责任人是谁。“管机制”就是设计一种模式促使整个企业良性发展。

张瑞敏明确指出，“周六会”的核心议题必须围绕着“机制”来设计，这里的机制是一个相对宽泛的概念，既包括战略方向、管理体系，又包括管理者的经营理念。也就是说，在“周六会”上不能“就事论事”，而是要通过日清“结果”来反思和改进海尔的“管理机制”。

2010年3月，在一次“周六会”上，一位自主经营体体长汇报其组织推进的一个重点工程进展情况。他把自己的工作进展做成“损益表”，在他的损益表中，“益”就是做好该工程带来的市场收入，“损”就是预算目标与这一收入之间的差距。让这位经营体体长没有想到的是，他的汇报受到集团领导不客气的点评。时任集团副总裁的谭丽霞直言：“你的提法不正确。你的目标是‘经营人’，而不是哪一个项目。高级管理者的目标首先是经营出最有竞争力的A类优秀员工，通过这些员工创造的价值，才是你损益表中的‘益’。”(注)

谭丽霞的点评得到了张瑞敏的认可。张瑞敏指出：“当前需要聚焦的实践就是‘经营人’。对于高级经理人，在问自己怎样才能把市场经营好时，唯一正确的问题是我应该怎样‘经营人’。高级经理人的目标不是做事，而是‘经营人’。”

“经营人”靠的是什么？当然靠的是卓越的机制！这正是“周六会”的核心议题。通过对一个个成功或者失败案例的剖析，引导高级经理人反思和改善自己的经营机制。

会议参与者

许多企业集团层面的周例会往往只限中层以上管理人员参加，这通常会导致企业的高层领导者与一线运营脱节。发生在一线运营层面的问题得不到高层领导的重视，因为信息通常被中层管理者过滤，问题被掩盖。一家企业的员工向我抱怨道：

> 我们企业的老总们根本不知道基层的问题到底是什么，我们呼吁多年的问题也总是不能得到解决。那些部门经理都把问题给“拦”下了，他们害怕被处理，害怕丢了“位子”，想千方设百计地把问题给掩盖起来。你想想，在这样的体制下，执行力能提高吗？根本不可能！

这家企业的规模仅仅有2000多人，和海尔相比，还算是一个小企业。即使在这样的“小企业”中，高级领导者已经被事务缠身、分身乏术，很难有时间到一线员工那里去了解运营情况和战略执行中存在的问题。

企业的高层管理团队就像是组织中的“大脑中枢”，负责制定和推行企业的发展战略和方向，而一线员工就好比组织中的“细胞”，再好的战略也需要通过他们来执行。要想提高战略执行力，需要有一种机制把“大脑中枢”和“细胞”紧密地连接起来。海尔的“周六会”其实就是这样一种机制，它把海尔的最高层领导者和一线员工直接联动起来，因为参加“周六会”的人员除了海尔集团领导以及其他高级经理人之外，还有直接来自一线经营体的成员。

这些来自一线经营体的成员就像是从战场上刚刚归来的“战士”，他们在一线战场上执行着来自“中央司令部”的命令，和竞争对手短兵相接，他们拥有鲜活的作战经验，了解竞争各方的优势和劣势，也清晰地知道自身战略的不足和存在的问题。让一线团队成员参与高级经理人的日清会，可以给高层领导人传递最新的市场信息，使他们了解战略的执行情况。

当然，让什么样的一线团队成员参加高级经理人的日清会才能取得最大的效果呢？毕竟像海尔这样的巨型企业，一线的自主经营体数量众多，如何挑选具有代表性的一线团队对会议组织者是一个很大的挑战。事实上，海尔有一套筛选机制来挑选一线的团队成员，这套机制的执行者并不是由各个业务板块的自主经营体来负责，而是由集团战略部来执行。

集团战略部是推动各级自主经营体执行集团战略的重要部门，一方面协助集团领导日清重大战略的执行情况，另一方面搜集一线自主经营体的战略执行情况。战略部建立了一个漏斗机制，来筛选最能符合高级经理人日清会议主题的一线自主经营体。集团战略部总经理张玉波告诉我：

> 这个漏斗机制能够帮助我们选择最具有代表性的一线自主经营体来参加集团高级经理人日清会。通常，每一次的日清会由一个或两个自主经营体参与，这一两个自主经营体是我们层层筛选出来的。可能在最初入围的时候，会有30多个自主经营体，我们会层层筛选，经过这样的漏斗机制，我们选择最具有价值的自主经营体参加会议。

来自一线的自主经营体是周六日清会上的案例素材，所谓的“最具有价值”是指这些自主经营体要么是战略执行中的最佳实践者和成功者，要么是战略执行中的失败者，这两类案例都会帮助战略制定者来剖析和反思集团整体的战略和机制。

这样，高级经理人“周六会”的参与者就分为了三类：集团领导者、高级经理人和一线自主经营体，集团战略制定者和战略执行者为一体。

会后管理

如果我们把会议分为会前、会中和会后三个阶段的话，许多企业在会后管理方面做得非常差，甚至对会后管理没有任何机制和制度，常常是会上讨论得热热闹闹，会后冷冷清清，毫无成果，执行力毫无改进！

在海尔高级经理人每次的“周六会”上，都会形成一些重要决议，这些决议和海尔的战略挑战、管理模式变革有关。那么，如何才能保证这些决议在会后能够得到执行和落实呢?

海尔有一套完善的会后管理机制，来保障决议的有效执行。在这一机制中，有三个部门发挥着重要作用。

第一，集团战略部会把“周六会”的决议形成正式的文件，并将决议涉及的重要事项细分成不同的任务，下发给各个三级自主经营体。而战略部内部的“日清经营体”则会跟进每一项任务的完成情况，并将其纳入三级经营体体长的日清体系之中，督促战略性任务的达成。

第二，集团企业文化中心（价值观经营体）会根据“周六会”所形成的重要决议，尤其是根据张瑞敏提出的最新观点写成文章或社论，发表在《海尔人》报上；同时，也会通过海尔的电视新闻传播系统、内部的员工交流平台，第一时间把“周六会”的重要精神、最新理念传播出去。价值观经营体所搭建的内部沟通平台快速而有效，可以在很短的时间内就把集团高层领导的最新观点和理念传递到每一名基层海尔员工那里，成为指导他们行动的指南。

第三，所有与会的高级经理人将根据“周六会”的决议，在周六下午召开本部门的内部会议，他们不仅会向所属的自主经营体成员传达

集团领导者的最新决策，更需要围绕着本部门的工作情况，制定新的行动方案和措施来研究如何执行决议。

集团战略部、企业文化中心以及各位高级经理人“三位一体”，在“周六会”后相互协同，形成一个完整的体系来执行“周六会”所达成的重要决议。

表5–1 海尔“周六会”与其他企业“周例会”的比较

	海尔“周六会”	企业“周例会”
会议时间	每周六上午	通常每周一次
会议目的	通过“清体系、清战略、清理念”来塑造人、经营人	检查工作进展，总结问题，制订周计划
会议议题	明确的议题，围绕着“管理机制”设计	没有明确议题，仅仅是工作跟进
参加人员	集团领导、高级经理人、一线经营体代表	中高级管理者，通常没有基层员工参加
会后管理	有完整的管理机制，战略部、企业文化中心和高级经理人“三位一体”，共同承担会议决议的执行	无管理，无跟进，无成果

“三预”体系

《孙子兵法·始计篇》有一段话：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”这段话对我们经营企业有深刻的启发：要想取得竞争的胜利，达到第一竞争力的目标，需要“多算”，需要提前谋划。

在海尔，《孙子兵法》中所倡导的“多算”被诠释为“全面预算管理”，它是日清体系的重要组成部分。所谓全面预算管理，是对企业未来某一特定期间的生产、市场以及其他运营活动的财务目标和经营成果进行预测。尽管有一些企业也有所谓的全面预算管理职能，但是许多企业仅仅将目标集中在财务成本核算、收入预测、目标考核等方面，预算职能的发挥也仅仅局限在财务人员身上。

海尔的“全面预算管理”不同，它是一种涉及所有企业经营活动的预算管理，而且要求所有自主经营体、所有员工都要参与进来，我更乐于把它称为“全员预算管理”。具体而言，海尔的“全面预算管理”包括预案、预算和预酬三个方面。

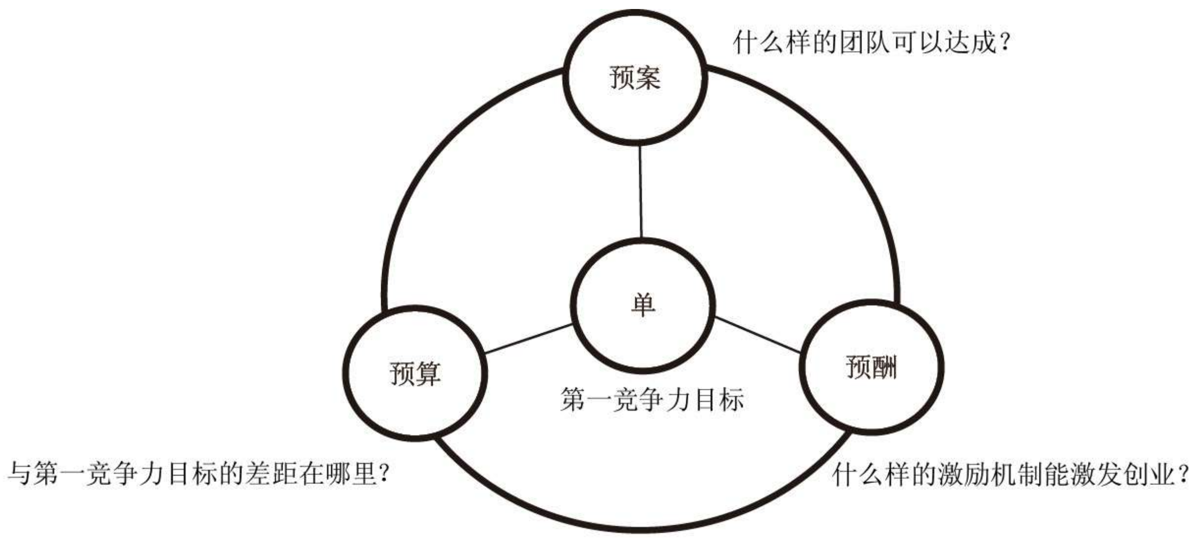


图5–4 海尔的“全面预算管理”

预案

预案是什么？这似乎并不难回答。

按照通常的理解，预案就是完成目标的方案，包括具体的措施、行动计划等。

尽管行动计划和措施是达成战略目标必须的条件，但是海尔在预案中强调的第一要素并不是这些具体的措施和计划，而是执行战略的人，即预案最为核心的内容是“寻找到一流的团队”来执行战略，这是和传统预算管理最大的不同。张瑞敏在一次高级经理人日清会上指出：

> “人单合一”双赢预算体系与传统企业的预算有本质不同，传统预算是闭门造车、自上而下、远离市场。而“人单合一”双赢预算则紧紧扣住第一竞争力目标，通过做好自主经营体预算和创造市场机会预算两个体系，持续提升企业竞争优势。这也是高级经理人的“单”。(注)

也就是说，“第一竞争力目标”是预案的前提，高级经理人必须“咬住”目标不放松，因为这些目标来源于市场，来源于用户，来源于和竞争对手的比较。如果放松了第一竞争力目标的要求，就等于降低了给用户提供的价值，削弱了企业的竞争优势。

我们常说：“人对了，事情才能做对。”海尔要求高级经理人在制定预案的时候，必须咬住目标，用“高单”来整合“高人”，而不是根据“人”来改变“单”。

比如，集团总裁周云杰在推行县网经营体变革时，曾遇到了极大的挑战，因为他要带领团队从传统的营销转向“虚实网融合”的新营销模式。在转型过程中，不管是终端的县网经营体，还是二三级自主经营体，很多人都不适应，都不知道该如何转型。面对困难，周云杰指出：“再难也不能改目标，不能在目标上倒退、妥协。”

为什么海尔在制定预案时要求高级经理人必须“咬住”第一竞争力目标不动摇？因为离开了目标，预案往往会变成“事务性的工作计划”，这正是许多企业在制定预案时所犯下的根本性错误。预案变成了

日常工作计划，而不是给用户提供一个整体的解决方案，这样的预案就像是企业的一本流水账，对提升竞争力毫无价值可言。

预算

什么是预算？看似是一个老生常谈的问题，但是许多企业实际上并没有完善的预算体系。

预算是预案的具体化，它对应的是一套目标管理体系。通过预算，将目标和任务分解到具体的执行者和具体的时间。那么，海尔的预算又有何独特之处呢？

首先，海尔的预算和“161”全流程关联起来。要想给“161”全流程找到一个合适的定义并不容易，它实际上是海尔创造的一个运营管控体系。以我的观察和理解，所谓“161”是从时间节点上对目标和任务完成情况的“滚动预测”和“滚动评估”。在“161”体系中，时间的基本单位通常是“周”。第一个数字“1”代表过去的“1周”，第二个数字“6”代表未来的“6周”，第三个数字“1”代表当前的“1周”。其核心思想是“挂定上周，计划未来6周，锁定本周”。

这听起来真让人有些费解。我刚开始接触“161”这一概念的时候，也有这种感觉，就像是雾里看花。下面，我用一个案例来解释。

假设张铭是一位一级自主经营体的体长，让我们来看看他如何执行“161”预算流程。首先，“挂定上周”就是说张铭需要对上周的目标和任务的完成情况进行评估，这些目标需要“挂定”，即评估结果计入张铭的绩效档案中，不得更改，算作个人的绩效成绩。“计划未来6周”则要求张铭需要预测并制定未来6周的目标和任务。未来6周的目标和任务是动态的，是可以随时调整的，也就是说不需要锁定。“锁定本

周”则表示张铭不仅要制定出本周的目标和任务，并且需要“锁定”。所谓锁定，就是不能修改。

当然，“161”预算体系也被分为不同的层次。对于高级经理人而言，“161”体系中的时间单位可以变成“月”或者“年”。比如，对于三级经营体体长而言，除了“周预算”之外，他们还需要以“月”为单位来制订预算计划。而对于海尔整个集团而言，则需要按照“年”为单位制订预算计划。

海尔的信息化系统将“161”流程固化下来，所有的员工都必须按照这个体系制定自己的目标和任务计划。

为什么海尔要采用“161”预算体系呢？这和“日清”有关。这正是海尔预算体系的第二个独特之处，即预算和“日清”紧密关联起来。

“161”预算是日清的前提条件，没有预算就谈不上日清，也没有办法日清。预算提出了日清的标准和日清的方向，日清的过程则能够帮助经营体发现预算和实际的差距。

根据“161”预算体系，海尔开发了信息化日清管理平台，这个信息化日清平台可以对每个自主经营体、每名员工每天的工作制作一个日清表，从而能够对经营体及个人的业绩进行记录，同时也能够对外部市场变化情况以最快的速度反馈给各级自主经营体。

“日清”的目的是“日高”。海尔将预算体系和日清结合起来，通过日清找出预算和结果之间的差距，并清理出差距背后存在的问题，进而找到解决问题的方法，引导每个自主经营体完成第一竞争力的目标，最终给企业带来核心竞争力。

预酬

“三预”体系中最后一个内容是“预酬”。创造“预酬”概念并将其引入全面预算管理体系之中是海尔的首创。

那么，什么是预酬呢？顾名思义，预酬就是“预先核算出报酬”，它是和目标体系相对应的，是战略执行中的激励机制。这听起来似乎并没有什么新意。

在一次培训班上，一位企业总经理问我：“如果海尔的预酬仅仅是预先告知员工发多少钱，这有何创新之处？我们的企业也是一样呀。员工都知道自己每个月的工资是多少，奖金计算标准也清晰，这也等于‘预酬’吧。请问，海尔的预酬机制和传统企业的薪酬体系有什么不同吗？”

的确，如果预酬仅仅是预先告知员工可以挣到多少钱，那么海尔的预酬机制就和传统的薪酬管理体系没有太大的不同了。然而，事实并非如此，海尔的预酬机制有两个方面的创新。

首先，预酬强调的是“事先算赢”，而不是“事先告知”。对于每一个自主经营体和每一名员工而言，都需要事先锁定自己的赢利空间。预酬机制的一个重要原则是“我的用户我创造、我的增值我分享”。根据这一原则，经营体和员工首先需要明确自己的客户，并且承诺具有第一竞争力的目标。只有目标是具有第一竞争力的，经营体才能够分享“增值”。

这种预酬机制有什么好处呢？一个显然的好处是它能够激发员工的活力，为用户创造更大的价值。“在内部，我们称预酬为‘举高单，亮高酬’。有能力的人会去努力争取拿高单、拿高酬。这种机制是透明的，能够激发大家的干劲儿。因为需要事先算赢，就逼着我们自己必须思考实现目标的路径和方法。”

这位员工所提及的路径和方法，就是我在前面所谈到的预案和预算，通过预酬可以“倒逼”预案和预算，这背后的基本管理逻辑是，要想激发员工内在的动力，必须事先明确激励的标准和方向，并帮助员工锁定目标以及实现目标的路径。

其次，预酬可以帮助经营体“闭环优化”，关闭“实际现状”与“预算目标”之间的差距。在海尔，这一活动被称之为“关差”。我在第6章中将详细阐述自主经营体是如何进行关差的。通过预酬，员工已经知道薪酬的标准以及分享的机制，但是其实际得到的薪酬可能和预酬还是会出现差距，这其中关键的调解变量是目标的达成情况。关闭差距的目的就是促使员工找出目标薪酬和实际薪酬之间的差距。

关闭差距的本质是闭环优化和持续改进。一位受访的管理者说：“在预酬环节，我们制定了第一竞争力目标和实现路径，如果没有拿到相应的报酬，肯定是路径和方法出了问题，这就需要我们改进工作，重新反思目标路径，进而关闭预酬和结果酬之间的差距。”

如图5–4所示，预案、预算、预酬三者是一个闭环，其核心目的是实现“预赢”，达成具有第一竞争力的目标。预案是承接战略目标，离开了预案，就无法“咬住”第一竞争力目标；预算是预案的细化，离开了预算，就无法日清；预酬是为了实现算赢，离开了预酬，就没有办法闭环优化和持续改进。

日清“节奏”

喜欢音乐的朋友都知道，节奏是音乐的骨架，也是音乐和谐的必要条件。节奏包括节拍和速度两个概念，前者是指音乐规律性的强弱交替运动，即拍点的组合，后者是指这种规律性运动的速率。正是音乐的节奏控制着人们的感官，有的音乐可以让人们翩翩起舞，有的音

乐可以让人们激情四射，也有的音乐可以让人们泪流满面。如果没有节奏，音乐就不能称其为音乐，旋律就会乱成一团。

把音乐的节奏和企业的“执行力”联系起来，这一灵感源于我在海尔的一次访谈。当时，我和一位高级经理人讨论海尔的日清体系，我非常想知道日清体系给一个管理者到底带来了什么影响。

我问他：“你从日清中学到了什么？”

他回答：“我学到了一种习惯，一种精益求精、追求卓越的习惯。日清给我的工作带来了一种‘节奏’感，它让我的工作有条不紊、循序渐进、坚持不懈。”

我知道他已经参加高级经理人“周六会”好多年了，就接着问他：“你每周都参加日清会，年年如此，月月如此，周周如此，你不感觉到厌烦和疲惫吗？”

“现在竞争这么厉害，做企业哪有清闲的？”他笑着反问道，“刚开始不太习惯，现在早已经习惯了。如果没有‘周六会’，反而不习惯了，它让我的工作更有‘节奏’感。”

日清，清出了海尔独特的运营节奏，这是我以前从来没有想到过的！正如节奏成就音乐之美一样，这种运营节奏也成就了海尔的高效执行力。

节奏源于规律性的运动。始于1986年的日清体系，经过30年如一日的坚持，已经在海尔形成了规律性的运动。日复一日，年复一年，毫不动摇，毫不松懈，执行力就在这一天天的改进中得以提升。

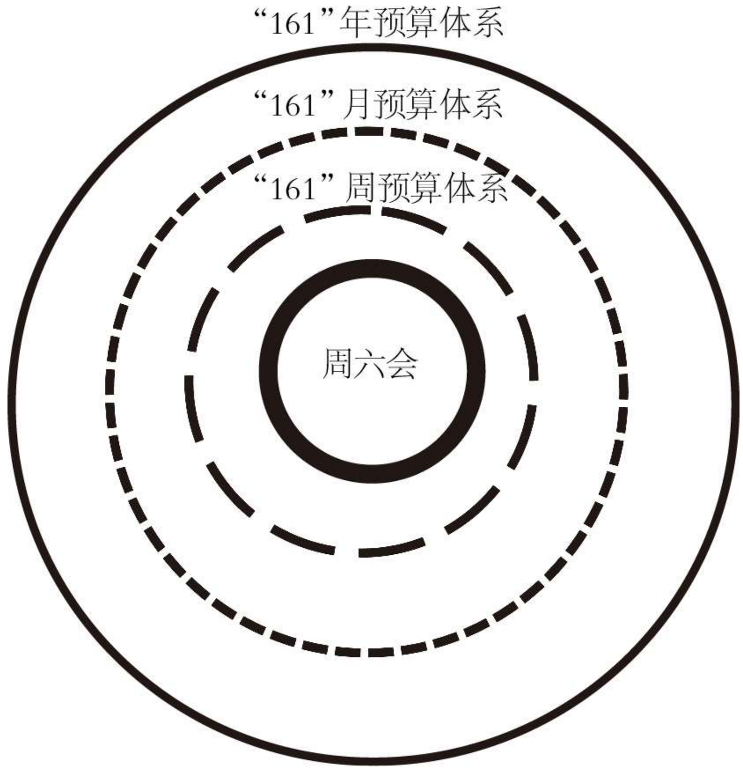


图5–5 海尔三级“161”预算体系

“不积跬步，无以至千里。”企业提高执行力没有捷径可走，唯一正确的道路就是从领导开始，自上而下，每日行动，每日精进，每日改善。就像海尔一样，建立“自上而下”的日清体系。海尔所形成的“日清节奏”实际上源于高级经理人的“周六会”，通过“周六会”带动“161”周预算体系，再加上“161”月预算体系与“161”年预算体系，就形成了覆盖所有员工的“全员预算管理体系”，参见图5–5。

雄心的一半是耐心！这是苦行僧式的修炼，它考验的是领导者的耐力和恒心，而这恰恰是卓越领导者最为可贵的品质。许多企业在引入海尔的日清管理模式后不久，就草草收场，并不是因为管理模式本身有什么问题，而是领导者无法以身作则，无法战胜自我。就像张瑞敏在访谈中所言的：

> 每年都有许多企业从全国各地到我们这里学习，都认为海尔的日清模式很好，但是它们学不来，就是因为太苦了！每天不管大事

> 小事都要日清，都要改进，这太累人了。没有几个企业能够坚持下来。

海尔是不简单的，因为它能够把简单的事情天天做好；海尔是卓越的，因为它能够在每天枯燥和乏味的日清中持续为用户创造价值；海尔是成功的，因为它能够在日清的节奏中不断反省和剖析自己。正如管理大师彼得·德鲁克所说的：

> 真正卓越的企业，往往是波澜不惊、枯燥和乏味的。企业更需要沉静的领导，而不是膜拜的偶像。费尽心思调动员工积极性，要求员工保持饱满的激情，恰恰是企业经营缺乏底气的表现；只有建立理性的文化、氛围，只有大胆剖析企业的长处短处，只有充分发挥员工主观能动性的企业，才有可能不断成功，走向卓越。(注)

从德鲁克的这段话中，我们也许可以得到这样的启发：卓越企业的运营节奏是波澜不惊、静水潜流。

消灭“差不多”文化

海尔的日清体系，可以帮助企业消灭“差不多”文化。据我观察，在中国的许多企业里，流行着一种“差不多”文化，这种文化对企业百害而无一利，它侵蚀着组织的肌体，让企业的竞争力和执行力丧失殆尽。在这样的氛围和文化中，员工做事情马马虎虎，不认真，更不能精益求精，就像是一个“差不多”先生一样。

胡适在1924年创作过一篇传记题材寓言：《差不多先生传》，讽刺了当时中国社会那些处事不认真的人：

你知道中国最有名的人是谁？提起此人，人人皆晓，处处闻名。他姓差，名不多……。

差不多先生的相貌和你和我都差不多……他常说："凡事只要差不多，就好了。何必太精明呢？"他小的时候，他妈叫他去买红糖，他买了白糖回来。他妈骂他，他摇摇头说："红糖白糖不是差不多吗？"

……，后来他在一个钱铺里做伙计；……，十字常常写成千字，千字常常写成十字。掌柜的生气了，常常骂他。他只是笑嘻嘻地赔礼道："千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？"

……，有一天，他忽然得了急病，赶快叫家人去请东街的汪医生。那家人急急忙忙地跑去，……，却把西街牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上，知道寻错了人；但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想道："好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看罢。"于是这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给差不多先生治病。不上一点钟，差不多先生就一命呜呼了。差不多先生差不多要死的时候，一口气断断续续地说道："活人同死人也差不多，凡事只要差不多就好了，何必太认真呢？"他说完了这句话，方才绝气了。

他死后，大家都称赞差不多先生样样事情看得破，想得通；大家都说他一生不肯认真，不肯算帐，不肯计较，真是一位有德行的人。于是大家给他取个死后的法号，叫他做圆通大师。

如果企业里出现许多"圆通大师"，那么这家企业离"圆满归天"的日子就不远了。企业要想长寿百年、基业长青，就必须消灭这些"圆通大师"。而消灭这些"圆通大师"的唯一路径就是建立持续改进的日清文化。就像海尔一样，咬住"第一竞争力"的目标不放松，不断关闭目标和结果之间的差距，也只有这样才能不断走向卓越。"知行合一方为本，皓首穷经终为空。"如果企业不能建立其强大的执行体系，再好的战略也只能是空中楼阁。

1. “脚踏实地，战略落地”，《海尔人》报，2008年4月2日。
2. 周长辉、曹仰锋，“执行力，源于领导力”，《北大商业评论》，2006年第1期。
3. 《海尔人》报，2008年4月30日。
4. 庞丽静，“海尔管理变革：从‘自组织’到‘经营人’”，《经济导报》，2010年5月5日。
5. “锁定第一竞争力目标，做好人单合一双赢预算体系”，《海尔人》报，2011年8月3日，总第999期。
6. （美）彼得·德鲁克著，蔡文燕译，《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2009年。

第6章
创客薪酬由用户做主

半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊。

问渠那得清如许，为有源头活水来。

——（宋）朱熹

活力源于机制

不知是否受朱熹这首诗的影响和启发，张瑞敏曾经提出过一个著名的“源头活水论”。他认为企业就好比是大河，而员工就是大河之水的源头，企业的价值源于每名员工所创造的价值。正所谓“源头喷涌大河满，源头无水大河干”，每名员工创造的价值就像涓涓小河汇入企业这条大河一样。

然而，企业让员工创造价值，成为“喷涌的价值之源”并非易事。价值不会凭空而来，它来源于员工的主动性和创造性，来源于员工的能力和活力。

活力源于机制，而最为核心的机制则是激励机制。一部管理学的历史，可以说就是一部研究如何“激励”员工创业和创新的历史。从早期泰勒的科学管理，到今天林林总总的各类管理模式，它们在本质上都在关心同一个核心问题：如何激励员工，让他们的积极性和主动性就像喷泉一样喷涌而出。

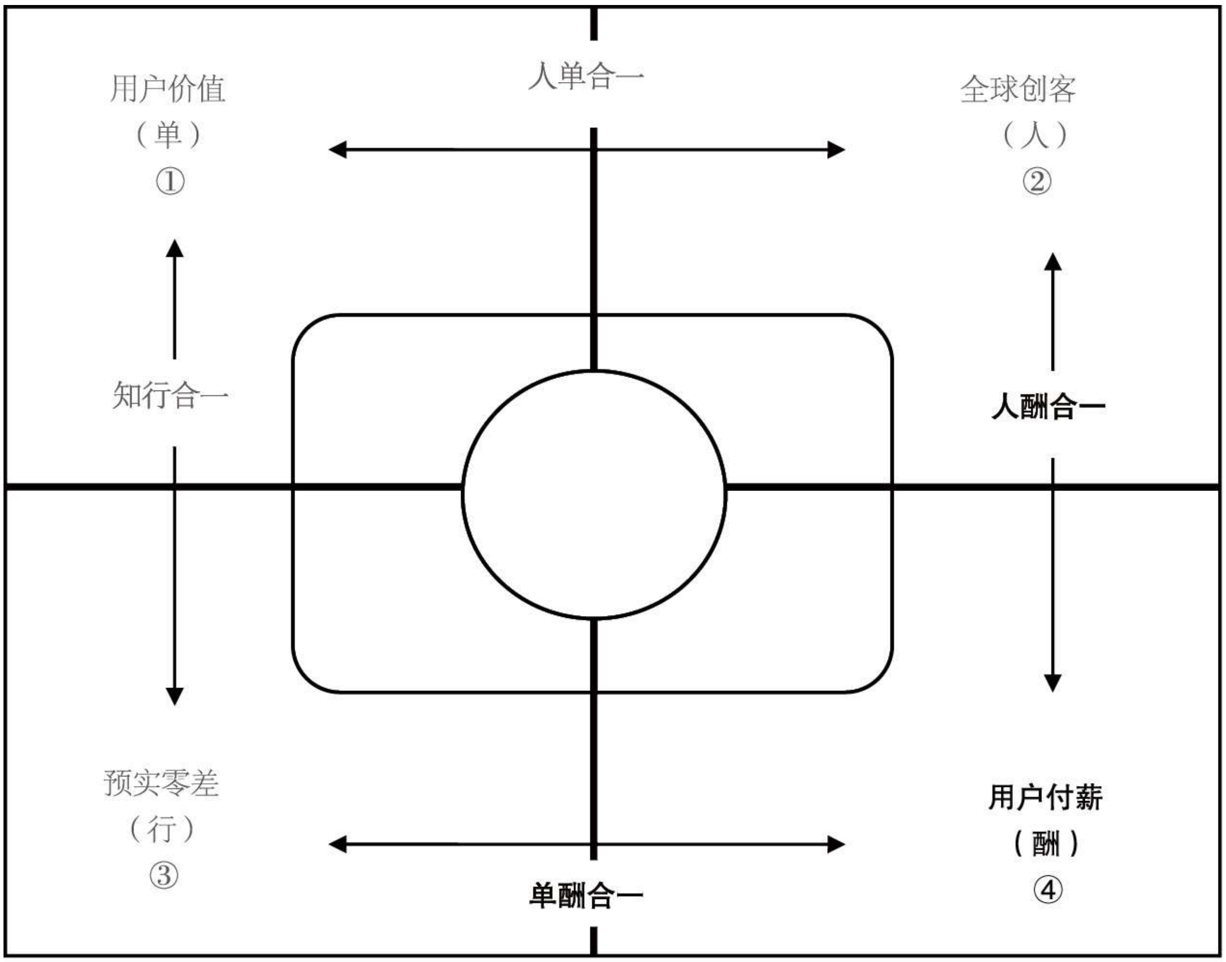


图6–1 人单酬：闭环优化

海尔的“用户付薪”机制亦然，它是“人单合一”双赢管理模式中的核心内容之一，它试图探索互联网时代激励员工的新模式。张瑞敏认为，“人单合一”双赢管理模式的核心包括四个方面：用户价值（战略目标）、全球创客（经营体）、预实零差（“161”日清）和用户付薪（人单酬）。

战略目标关键是方向问题，能不能坚持正确的方向，我们的方向就是用户。第二步，经营体。经营体是承接战略目标的主体，关键是要确定经营体体长的第一竞争力目标。如果第一步不成立，第二步就不存在。第三步，预实零差，也就是“161”日清。“161”日清的本质是全面预算管理，关键在于第一步战略目标和第二步经营体的确定，有单、有人，才有有效的预算和日清。第四步，用户付薪，即人单酬。人单酬是验证，前三步是否环环相扣，是否人单合一，都要人单酬挂定。

本章将聚焦于海尔的“用户付薪”管理机制，它的核心工具是“人单酬”。不同于以往管理学教科书上的任何一种激励模式，它有许多独到的创新之处。“人单酬”上接“日清”，实现了“单酬合一”；同时，“人单酬”还和“全球创客”密切相关，二者的融合是“人酬合一”。张瑞敏希望能够通过“人单酬”机制让创客自主经营，自主管理，成为企业活力和价值的源头。

尽管“活力源于机制”这句话看起来有些老生常谈，也没有太多新意，但是它恰恰指出了企业激励的本质所在。事实上，许多企业在激励员工方面并没有遵循这一基本原则，浪费了人力、财力、物力，走了不少弯路，甚至与最初的目标背道而驰。

我的身边就发生过这样一个案例。张克俊是一家民营企业的董事长，他的企业主要经营计算机及其配件业务。2010年的一天，他打电话给我：

“我想请您给我的区域销售经理们讲两天课，有30多人，内容是如何激励销售团队，不知您是否做过这方面的研究？”

“当然可以了，我有一门课程，专门是讲高绩效管理团队建设的。”我胸有成竹地回答他，因为这正是我的研究特长。

“您有何目的？也就是说，培训目标是什么？”我又追问了张克俊一个问题。

“我的目的很简单，就是希望这些销售经理们听完您的课以后，就像小老虎一样冲向市场，让他们活力四射！”

张克俊的目的是仅仅通过一个专家两天的课程就让他的销售团队“活力四射”，这怎么可能呢？他还认为自己的目的很“简单”！

“您的目标可不简单”，我忍不住在电话中说道，“根本不可能通过一个课程就让一只‘绵羊’变成‘小老虎’，抱歉，至少我做不到！您再找找其他老师试试吧。”

听到我婉言谢绝了，张克俊似乎有点泄气，喃喃自语地说：“噢，可能您的研究太学术了！”

这哪里是学术不学术的问题，这分明是不可能做到的事情。

在遭到我的婉绝之后，张克俊请了一位据说有“潜能开发大师”头衔的人给他的销售经理们进行了三天两夜的封闭式训练，为此花了不少钱。课堂效果很好，类似有点“魔鬼训练”，他的销售经理人们被“大师”激发得热血沸腾，发誓要好好干，要成功，要活出自我来！

然而，好景不长。让张克俊万万没有想到的是，两个月后，他的区域销售经理们就有5个人选择了离职，还有10个人写了辞职信！“赔了夫人又折兵”，这让张克俊百思不得其解！两个月前这些经理们的豪言壮语还犹在耳旁呀！

其实原因很简单，这些销售经理们在课堂上所立下的“豪言壮语”并不是为了张克俊，而是为了他们自己。那位潜能开发大师仅仅开启了这些经理们的成功欲望，然而这些成功的欲望并没有得到企业制度的支持，经理们的目标和企业的目标并没有协同起来。当销售经理

发现张克俊所提供的平台并不能支持他们实现自我时，唯一的途径就是另起炉灶。

像张克俊这样的领导者有很多，他们渴望员工充满活力、充满激情，但是他们不懂得，或者不愿意变革组织内部的管理机制，尤其是利益分配机制来提升员工的活力。员工的活力怎么会仅仅来自课程！来自训练所产生的活力如果没有机制做支撑，充其量只是一种“伪活力”，只会昙花一现，不可能持久。

“成就感”是机制的“法门”

有着“科学管理之父”美誉的泰勒在他的书中曾经写道：“对通常所采用的最佳管理模式可以这样下定义：在这种管理体制下，工人们发挥最大程度的积极性；作为回报，则从他们的雇主那里取得某些特殊的刺激。”[注]

那么，这些“特殊的刺激”又是什么呢？如果能够找到这些“特殊的刺激”，岂不是找到了激励员工的“法门”？

在这方面，泰勒并没有给出明确的答案。但是，他提出了企业与员工之间“共赢”的理念，并指出“科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率，最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，达到最高工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理”。

“共赢”或者“共同富裕”仍然是一个比较宽泛的概念，它们并不能具体地解释员工渴望从企业那里得到的“特殊刺激物”到底是什么。这就像是一个谜，我姑且称之为“泰勒命题”，激励着“后泰勒时代”的管理学者们不断努力去寻找答案。

美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格在这方面颇有建树，他提出了著名的“双因素激励理论”。所谓“双因素”是指保健因素和激励因素，前者主要包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等，后者则主要包括成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会等。

通俗地讲，赫茨伯格所提出的保健因素主要和物质需求有关，如果员工能够从企业那里得到这些物质型的刺激物，就会消除员工的不满意，但并不会大幅度提高员工的满意度；激励因素主要和精神需求有关，如果员工能够从企业那里得到这些精神型的刺激物，就会让员工感到很满意，能对员工产生更大的激励。

“双因素激励理论”在薪酬激励制度设计中具有举足轻重的地位，它也成为现在非常流行的“全面报酬激励体系”的重要理论基础。所谓全面报酬激励体系，就是说企业在激励员工时应该从多角度体现员工的价值和贡献，将多种激励方式有机地整合在一起，使之成为支持组织战略实现和应对变革挑战的有力工具，在组织和员工之间形成一种积极特殊的关系，最大程度地调动员工的积极性、提升员工的敬业度，使员工全身心投入工作，从而实现组织的战略目标。根据各报酬要素的功能和作用，通常将全面报酬激励体系划分为薪酬、福利、学习与发展、工作环境四个部分。这四个部分实际上仍然可以归为保健因素和激励因素两大类，薪酬和福利可以称为保健因素，学习与发展、工作环境则可以称为激励因素。

万变不离其宗。尽管“双因素理论”和“全面报酬激励体系”从不同的角度全面解释了员工期望从企业那里获得的价值，但是我认为，所有价值中最为核心的是“成就感”。也就是说，“成就感”是员工从企业那里最期望得到的“特殊刺激物”，激发员工的成就感是设计励机制的“法门”。

现实果真如此吗？

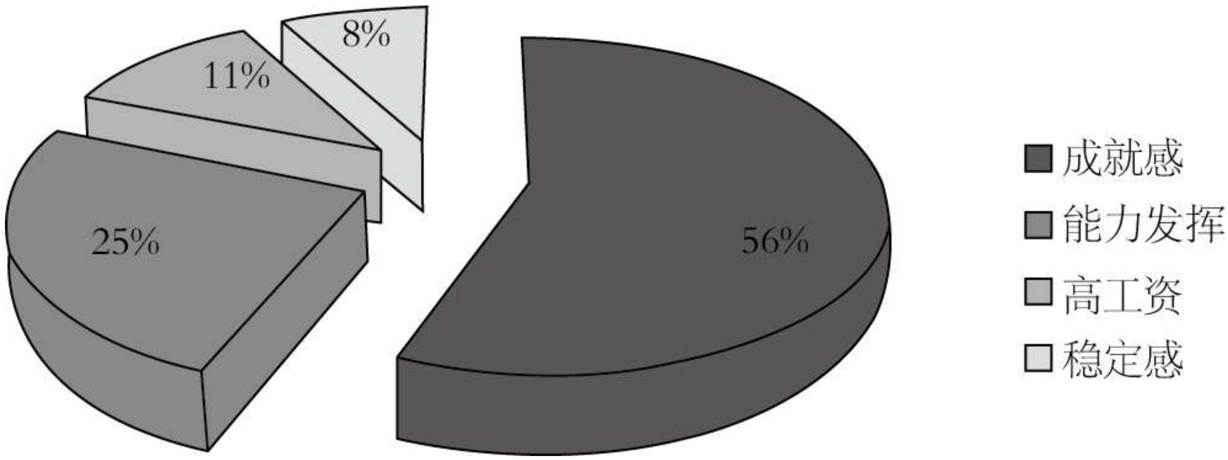


图6–2 工作中最重要的价值是什么（样本：1200名受访者）

为了了解员工到底想从企业那里得到什么“特殊的刺激物”，我从2003年开始进行了一项长达7年的研究。利用各种授课和咨询的机会，我通过问卷调查和访谈了解员工内心的真实需求，我让每个被访谈者仅仅列出一个他们最希望从企业那里得到的“刺激物”。

共有1200多人参与了调研和访谈。数据显示，有高达56%的人将“成就感”列为第一价值，有25%的人将“能力发挥”放在价值的第二位，另外有11%的人选择了高工资。只有8%的人认为“稳定感”是最重要的。

如果我们进一步分析这些数据就会发现，“能力发挥”和“成就感”相关，通常“能力发挥”的程度越高，“成就感”也越高；而“高工资”也和“成就感”有类似的关系，从企业获得的工资越高，员工的成就感也往往越强。这样计算下来，92%的人实际上是将“成就感”列入了他们最希望得到的价值。

事实上，员工的成就感也一直是管理学者们关注的核心话题。哈佛大学教授戴维·麦克利兰还曾经提出了著名的“成就需要理论”。麦克利兰认为在生存需要基本得到满足的前提下，人最主要的需要有成就需要、亲和需要和权力需要，同时，他认为成就需要的高低对人的成

长和发展起到特别重要的作用，并将成就需要定义为“争取成功，追求优越感，希望做得最好的需要”。

什么是“人单酬”

“人单酬”这一概念是海尔独创出来的。顾名思义，它是以“单”为基础的报酬体系，也就是说“单”是计算“报酬”的核心依据。

为什么海尔将“单”作为计算报酬的依据？因为，“人单合一”双赢管理模式的本质是员工与用户合一，“单”衡量的是员工为用户创造的价值。以“单”来计酬，实际上是将“员工”（人）的薪酬和为用户创造的“价值”合一，即“人—单—酬”合一。

人单酬和传统的薪酬体系有很大不同。目前，最为流行的两种薪酬体系分别是职位薪酬和能力薪酬。显然，这两种薪酬制度和人单酬制度最大的不同在于它们计算薪酬的依据不同。职位薪酬根据任职者所承担的“职位价值”大小来计算报酬，能力薪酬则根据任职者“能力大小”来计算报酬，而人单酬则根据“用户价值”来计算报酬。

除了计算报酬的依据不同外，这三种制度还有很大的差异。

尽管我们不能简单地以“对或错”的标准来衡量薪酬体系，事实上也不存在绝对正确或者绝对错误的薪酬制度，任何企业都需要根据自身行业的特点来设计独具特色的薪酬制度，但这并不意味着我们不能对薪酬制度进行评价。我认为至少可以使用两个标准来评价薪酬制度：（1）对员工的激励程度；（2）对用户价值的满足。

这两个标准相辅相成。第一个标准是薪酬制度设计的初级目的，任何一个薪酬制度其核心都是为了激励员工的创业和创新激情，激发

员工的斗志和激情，让员工获得成就感；第二个标准是薪酬制度设计的最终目的。企业激励员工的目的是让员工能够为用户创造价值，进而为企业赢得利润。也就是说，第一个标准是第二个标准的基础，我们常说“只有满意的员工才能带来满意的用户”，正是这个道理。

首先，从激发“员工的成就感”这个标准来看，人单酬能够非常强烈地激发员工的成就感，相对而言，职位薪酬和能力薪酬则相对较弱。

为什么呢？按照戴维·麦克利兰的成就需要理论，成就需要能够激发人们争取成功，希望做得最好，而人单酬机制恰恰为员工做得更好、做得更出色提供了驱动力。

与职位薪酬和能力薪酬不同，员工在人单酬机制中并没有明确的职位，能力也只能算是员工成功的潜在因素，每个人进入人单酬体系的唯一途径是要通过“归零抢单”机制。

张建宏是一位经营体体长，他于2011年3月通过抢单机制进入了经营体。当时他承诺的目标是在北京区域打造海尔除甲醛空调的第一竞争力，并在这一目标基础上设立了自己的人单酬账户，核算出了经营体的盈利空间。为了实现与企业的共赢，张建宏带领经营体成员处处以用户为中心，创新了许多“黏住”用户的方案。在北京一家竞争最为激烈的零售店，在竞争对手纷纷降价打折的竞争下，海尔除甲醛空调仍以高于对手10%的成绩夺得了第一份额。按照人单酬制度中增值分享的方案，张建宏也实现了自己的增值，其人单酬账户上收入相比过去多了数万元。[注]

通过这个案例我们可以看出，为了能够抢单进入经营体，海尔的员工需要自我制定目标，而且这一目标还必须是具有第一竞争力的，否则他就不可能进入经营体，更不能享受人单酬的激励机制。而职位薪酬则不同，由于任职者的职责是事先约定好的，任职者所获得的薪

酬更多地基于对职位价值的评价，这些职位价值往往是事前确定的，和任职者本人的能力关联度不大。这种制度的内在逻辑是，先独立评价职位的价值，然后再寻找合适的人匹配这一职位。最终的结果是，任职者的薪酬大多被固定下来，他们的目标也几乎来源于上级领导，并接受上级主管的绩效评价。

能力薪酬也存在同样的问题。在这种制度中，员工的能力被分为若干等级，不同的等级对应不同的薪酬。然而，事实上对人的能力评价和分级是非常困难的事情，目前世界上尚没有一套非常完善的能力分级方法。常规的做法是根据职称来评定个人的能力，比如在一些技术型企业里，技术人员被分为助理工程师、工程师、高级工程师等不同的级别。这种制度潜在的假设是，能力级别越高的人所产生的绩效越高，应该得到更好的工资。然而，事实通常并非如此，一些低级别的技术人员也许会有更大的创造力，会创造出更大的成果，但是他们的工资却和其产生的绩效不相匹配。可想而知，这种制度的结果只能是扼杀员工的"成就感"。

其次，从"满足用户价值"这个标准来看，人单酬和用户价值紧密地关联起来，而职位薪酬和能力薪酬则和用户价值的联系相对较弱。

一个显然的原因是，在人单酬制度中，计算员工的薪酬依据是其为用户创造的价值，创造的价值越大，得到的报酬越高，在海尔被称为"高单"和"高酬"。所以，为了得到更高的报酬，经营体成员必须时刻清晰地知道自己的用户是谁，并要持续关注用户需要什么样的价值，没有了用户价值，就没有了经营体成员的薪酬。

知道自己的用户是谁，这是人单酬的必要条件，但还不是充分条件，只有为用户创造差异化的增值，企业才有超额利润，员工才有高薪酬。仅仅知道自己的用户是谁，却不能为用户增值，就会陷

入同质化的价值竞争，企业同样不可持续，这样人就是零价值的员工。注

从这点来讲，用户付薪机制是一个开放和动态的体系。它的开放性表现在“为有能力的人着想”，薪酬并没有上限，只要能够完成第一竞争力的目标，创造第一竞争力的价值就能获得上不封顶的报酬。当然，这种开放性也带来了薪酬的动态性。如果自主经营体不能创造第一竞争力的价值，则可能得不到任何报酬，甚至会出现亏损。

相比用户付薪，职位薪酬和能力薪酬则显得封闭和静态。它们的封闭性表现在事先僵化地将薪酬固定下来，而且和任职者为用户创造的价值关联度不大。任职者更多的是接受上级领导者的事后考核和评价。这种封闭性的直接结果是薪酬高度静态，固定薪酬比例过高，忽视了员工的绩效表现和其为用户创造的价值，容易出现“干多干少一个样”。

当然，从实施的角度来看，这三种制度实施的对象也略有不同。用户付薪和职位薪酬适用于所有类型的员工，能力薪酬则更多地应用于技术类员工。从实施难度上来看，人单酬实施的难度最大，因为它要求企业必须有一套独特的财务管理系统，而且必须建立基于用户价值的全流程体系，否则根本不可能对员工的价值创造给予合理的定价。表6–1总结了这三种薪酬制度的差异。

表6–1 三种薪酬模式的比较

比较项目	用户付薪	职位薪酬	能力薪酬
计酬依据	价值大小	职位高低	能力大小
员工成就感	强	弱	中等
目标来源	自我制定	领导制定	领导制定
用户价值	强	中等	弱
薪酬稳定性	动态	静态	静态
适合类型	所有员工	所有员工	技术类员工
实施难度	大	中等	弱

为什么在海尔的“人单合一”双赢管理模式中将“职位薪酬”变革为“用户付薪”？在传统的组织体系中，员工最关心自己被安置在什么样的职位上，不同的职位意味着薪酬不同，所掌握的权力和资源也不同。企业也把职位视为人力资源管理的基础，基于职位这一观念建立了选拔、薪酬、晋升和绩效评价系统。然而，在海尔的组织管理体系中，职位的概念被颠覆了，传统职位的功能几近消失，取而代之的是“节点”这一崭新的概念。

“节点”和“职位”是两个完全不同的概念。节点是高度动态的，其存在的基础是“契约”或者“单”，即目标。在海尔，节点既可能是一个自主经营体，也可能是一个单独的个体。每一个节点都需要明确自己的用户，把用户的需求转化成自己的“单”，然后根据单的完成情况拿到自己的薪酬，即“人单酬”。而职位是相对稳定的，其设立往往和功能相关，职位的价值则是确定任职者薪酬的重要依据。

海尔使用“节点”替代“职位”，将组织无限地扁平化。各节点之间的关系是“契约关系”，消除了职位层级，进而使组织去官僚化。在节点机制中，各个节点的关系是一种平等关系，相互服务和相互增值。

尽管在海尔，每名员工都还保留有一个职位称号，但这仅仅是一个标签而已，主要用于沟通和交流。比如，我在访谈一名基层员工时，他的名片上赫然印着“市场总监”。当我问他这一职位的具体含义，以及他手下有几个下属时，他笑着回答：“我这个‘总监’只是个代号，和其他企业不同，我没有一个下属。我实际上是一个节点，承担市场开发工作。”

什么是“人单酬账户”

有一次和一位企业家朋友喝茶聊天，他向我诉苦：

“现在的员工真难管，真让人头痛！”

“为什么难管呢？”我笑着问他。

“员工想法太多，根本不听你的，往往是嘴上说一套，行动上又是一套。”

“他们为什么要听你的呢？”我接着反问道。

这位朋友略显激动，脱口而出：“我给他们发工资，他们凭什么不听我的！”

我敢断言，和这位朋友想法类似的企业领导者绝不是少数。在他们的内心深处，有一种根深蒂固的想法，他们把自己想当然地当成员工的贵人，甚至是救世主，是他们养育着那些可怜的员工，作为回报，员工理所应当对领导者唯命是从、感恩戴德。

这种想法不仅是错误的，而且是极其危险的，它忽视了创造价值的真正主体，只能滋生出企业的愚民政策。

谁是价值的创造者？企业的利润从何而来？员工的薪酬又来自哪里？对于这些问题，如果企业采取蒙骗员工的做法，这无异于掩耳盗铃、自欺欺人。相反，企业更应该和员工辨析清楚价值的真正来源。

> 我们的薪酬从哪里来？表面上是企业给的，企业凭什么给？靠的是利润；利润又从何而来？来自用户……无可否认，企业的存在，需要的是以市场为依托。市场大小，讲到底就是用户资源的量。说白了，不知道自己用户是谁的人就不是企业需要的人，就是冗员。

《海尔人》报上的这篇文章鲜明地指出，用户是价值的源泉，员工是价值的创造者。如果员工不能为用户创造出价值，这样的员工就是“冗员”。

企业不需要冗员，需要的是能够创造高价值的人，只有这样的员工才能够和企业共享利益。所以，海尔的人单酬有一个基本原则，即“我的用户我创造，我的增值我分享”。

在这一核心原则指导下，海尔开发了一个重要工具：人单酬账户。每个自主经营体都有一个这样的账户。人单酬账户通常包括三个子账户：资产账户、费用账户和薪酬账户，参见图6–3。

资产账户。这个账户共包括两项核心内容：资源和损失。在海尔，用户被视为资源，资源带来价值。所以，每个自主经营体最为核心的任务是找到自己的客户，并通过各种创新方案黏住用户。拥有了用户，就等于拥有了资源，这是自主经营体能够生存和经营下去的最为重要的资产。为了能够持续获得经营的资产，自主经营体就需要为用户提供第一竞争力的价值，但是在实际运行过程中，并不是每个自主经营体都能够为用户创造第一竞争力的价值。那么，自主经营体为用户提供的“实际价值”和“第一竞争力价值”之间的差距被称为“损

失”。损失有多种类型，比如人员损失、交货损失、质量损失、库存损失、物料损失等。这些损失最终都需要“挂定”起来，即锁定这些损失并将其并入薪酬账户。

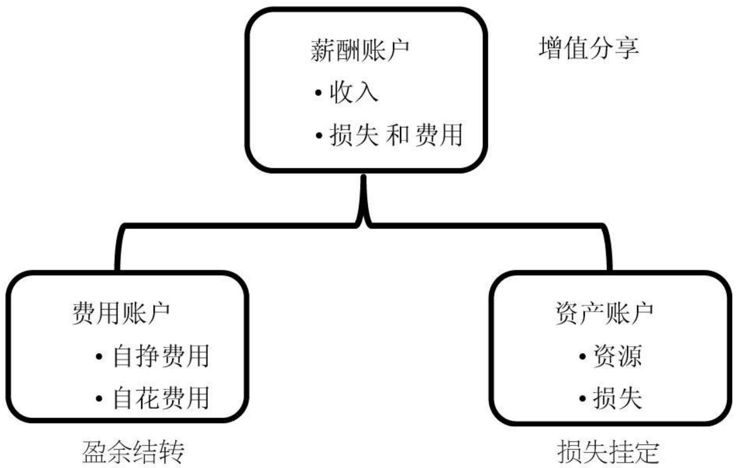


图6–3 人单酬账户

费用账户。这个账户反映的是自主经营体的费用状态，它包括自挣费用、自花费用两个部分，采取的是“自挣自花”机制。企业会根据不同的产品核定出不同的费用标准，自主经营体则根据自己所销售、生产或者研发的产品数量来获取相应的费用，也就是说，自主经营体首先需要自挣费用。对于费用的支出，自主经营体拥有完全的决定权。如果自主经营体费用有盈余，则可以转入薪酬账户；如果自主经营体的费用超支，则以“损失”的方式计入薪酬账户。

薪酬账户。这一账户显示自主经营体的赢利或者亏损状况。它包括收入、损失和费用两个部分。收入是指自主经营体在满足用户价值过程中所获得的资金，其表现形式多种多样。企业对不同的产品、不同的服务有不同的定价体系和标准。损失和费用则由资产账户和费用账户结转而来。自主经营体所获得的薪酬就等于收入减去损失和费用的差额。盈余的费用则可以列为收入项。海尔鼓励自主经营体挑战第一竞争力目标，对于那些能够完成第一竞争力目标的自主经营体则可以享受增值分享的机制。

人单酬账户所提供的功能和一个企业的财务系统很类似，一个个的自主经营体就好像是一个微型的企业，在海尔的大平台上自我运转。海尔还将人单酬账户置入其强大的信息管理系统中，这使得员工每天都可以看到账户里面的信息以及动态变化情况，从而将绩效评价、激励结果细化到每一天、延伸到每一个人。每名员工都能够知道自己的当天指标完成情况和报酬，其结果是大大提升了激励效果。

人单酬账户体系彻底打破了大锅饭的平均主义，让隐藏在企业内部的南郭先生们现出了原形，实现多劳者多得，不劳者不得食。正如一位管理人员在接受访谈时所说的：

> 海尔自1984年创业以来就反对“排排坐，吃果果”的大锅饭平均主义。在这里，是不能混日子的，也混不下去。海尔的文化一直是市场导向、客户导向的。我认为，人单酬的基本原则就四个字：自挣自花。为用户和企业创造了价值，就按照事先明确的目标和分享机制获得自己的利益；没有为用户和企业创造价值，就必须重新竞单抢入新的经营体。

海尔的人单酬体系是一套非常透明的薪酬管理体系，它帮助每一名员工都能够算清楚自己的财务账，就像自己当老板一样，收入、费用、损失这些信息清清楚楚。

透明是有力量的，因为它能够孕育信任和坦诚。正如领导力管理大师沃伦·本尼斯所说的：“组织需要坦诚，就像心脏需要氧气。具有讽刺意味的是，公司领导和政治领导越想抵制透明就越办不到……在网络社会，竞争是全球性的。鼠标轻点，就能撼动一个人的名誉，透明已经成为一种生存法则。”(注)

关差：闭环优化

我在第5章中介绍了海尔的预酬机制，即事先算赢。根据预酬规则，在制定第一竞争力目标的同时，每一个自主经营体和每一名员工也都需要事先锁定自己的赢利空间。通过预酬，员工已经知道薪酬的标准以及分享的机制，但是，其实际得到的薪酬可能和预酬还是会出现差距，这其中关键的影响因素是第一竞争力目标的达成情况。

由此引出了人单酬机制中的第二个重要工具——关差，即关闭现状与目标的差距。关闭差距的目的就是促使员工找出目标薪酬和实际薪酬之间的差距。因为目标薪酬是基于第一竞争力目标预算出来的，关闭目标薪酬和实际薪酬的差距，实际上也就是关闭“绩效结果”和“第一竞争力目标”之间的差距。

简单地说，目标完成情况和薪酬之间的结果关系通常有四种情况：（1）如果达成的目标低于行业的平均水平，则只能获得基本的薪酬，且员工必须限时升级，否则就可能被淘汰出局；（2）如果达成的目标竞争力位于行业平均水平的状态，对应的薪酬为行业薪酬水平的90%，员工必须制订改进计划；（3）目标的竞争力略高于行业平均水平时，对应的薪酬为行业领先的薪酬水平；（4）目标的竞争力在行业内属于第一竞争力时，对应的薪酬为行业第一竞争力薪酬水平。

关闭差距的目的是闭环优化和持续改进，以促使自主经营体达成第一竞争力的目标，实现企业和员工的共赢。让我们通过一个案例来看看自主经营体是如何通过关差来实现共赢的。

有一位生产经营体体长在其所属的生产环节中承接了“质量零缺陷”这个指标，显然这一目标在同行业中是具有第一竞争力的。但是，质量目标的现状与第一竞争力目标差距很大。这位体长对前11个月的问题进行分析后发现，提高产品质量与前道工序的标准执行有很大关联。要实现零缺陷的目标，操作工不能只在自己的屋内操作设备，必须向前一步，相互协调，将前道工序的工艺执行互相关差。于是，这位经营体体长在人单酬表中引入了“向前关差”的机制，即操作工针对

前工艺的标准执行可提出合理化建议。建议一经采纳，不但在人单酬表中计赢利，而且月度降低的产品质量损失可根据实际价值进行提成。经营体引入“向前关差机制”后，仅运营两周就发现了6项问题并实现了一一关闭差距。[注]

将以上这个案例进行深度剖析，就可以总结出海尔的关差机制，其背后的管理逻辑可以通过图6–4来展示。

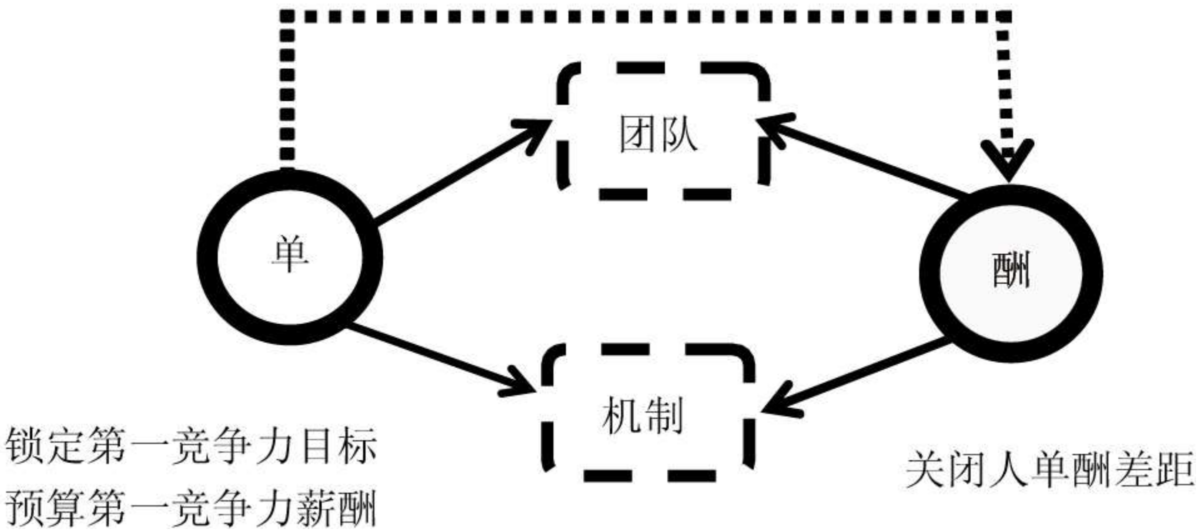


图6–4 用户付薪与关差机制

下面我来解释一下海尔的关差和闭环优化机制。

第一，“人单合一”双赢管理模式的起点是“单”，即具有第一竞争力的目标，这一目标不是凭空而来的，而是基于大量的市场调查，综合考虑用户的真实需求、竞争对手的现状而制定出来的。一旦目标明确，就必须锁定，即不能修改。同时，根据第一竞争力目标预算自主经营体的薪酬和赢利空间，这就是预酬。

第二，第一竞争力的目标需要通过一流的团队和一流的机制才能完成，这在海尔被称为“目、团、机”。锁定“单”，就等于锁定了企业的目标，锁定了企业的盈利空间；锁定“预酬”，就等于锁定了员工的赢利空间。既然目标和预酬都是锁定的，不会轻易发生变化，这就形

成了对“团队和机制”的倒逼。通过第一竞争力的目标倒逼出一流的团队和一流的机制来。

第三，团队和机制是否有竞争力，是否是卓越的，要通过最终的“酬”来验证。如果结果酬和预定酬有差距，则说明团队有问题，或者机制有问题。就需要从“人单酬”切入来反思团队和机制有何需要优化的地方。

在海尔的闭环优化体系中，只有团队和机制是开放的，从“结果酬”到“单”没有回路，也就是说不能因为预酬没有实现，而去降低单的标准。单必须是锁定的，因为它来源于用户价值，用户对自己要求的价值是不会松动的。没有达到预酬，只能反思团队和机制的问题。对此，张瑞敏指出：

> 如果达不到预酬，达不到超值分享，就说明高级经理人经营自主经营体的失职。要么动人，要么动机制。人和机制都是为目标服务的，只有目标必须锁定不可变。㊟

海尔人单酬机制的标准是高效率、高增值、高薪酬。为了实现这一目标，高级经理人被赋予了重要的职责，他们必须咬定第一竞争力的目标不放松，不能在执行过程中随意更改预算目标。高级经理人的“单”就是关差，通过关差倒逼团队和机制的问题，暴露出冗员和零价值的问题，进而整合能够承诺目标的一流团队，最终实现让员工增值，给用户增值。

在许多实施职位薪酬的企业里，领导者按照职务级别和岗位领取高额的薪酬，但他们似乎并不太关心基层员工的绩效，因为基层员工的绩效和高级管理者的薪酬关联度不大。海尔彻底打破了这一传统模式，打破了职位薪酬的传统思维，建立了基于价值薪酬的流程和机制。对于高级经理人而言，不存在因为职位的高低，而有价值大小的

不同。而衡量高级经理人价值大小的重要标准就是能否成功地关闭自主经营体的业绩差距，防止出现冗员和零价值的员工。

> 为什么会出现冗员和零价值的员工？因为高级经理人没有明确自己的第一竞争力目标，没有明确的关差机制。允许冗员的存在是拿企业的钱慷自己的慨，允许零价值的员工是拿企业的损失弥补自己的管理失误。

凡果必有因。关差的本质是通过“果的差”关闭“因的差”。

关差是分级的，不同的经营体需要关闭不同的“因果差”。在海尔的自主经营体系中，一级经营体位于第一线，主要是业务类的经营体，比如生产类经营体、市场类经营体和研发类经营体，这也是业绩最为容易衡量的经营体。根据业绩评价结果，这些经营体被划分为不同的类型，并在信息系统中被标注为不同的颜色。主要有绿、蓝、黄、红四个区域，其中位于绿区的自主经营体，表明其达到了第一竞争力的目标；而位于红区的自主经营体，则表示其业绩非常糟糕，濒临破产。

二级经营体的单是关闭一级经营体的差，即帮助处在红区、黄区的自主经营体提升业绩，让它们在最短的时间里实现业绩的突破，以进入蓝、绿区中去。当然，关差的出发点和落脚点都必须是围绕用户、围绕第一市场竞争力的目标，并且需要从整个全面预算的流程体系入手，找出全流程的差、人员的差、产品的差、营销的差、培训的差、机制的差，等等。一位高级经理人在访谈中说：

> 每个差的表现不同，但本质是相同的，那就是所有的差都是因为我们的机制、流程与用户之间还有裂缝，还有距离。通过二级经营体关一级经营体的差，倒逼三类经营体全流程协同起来，共同围绕着团队和机制找出差距，制定出新的变革方案。

如果没有高级经理人的参与，仅仅凭一线员工是很难真正关闭差距的，因为造成差距的原因多数和企业的管理机制与流程有关。也许从表面上来看，差距出现在一线员工那里，但其实根源在二、三级经营体身上。如果二、三级经营体不能全面参与，提供事先算赢的平台、资源和机制支持，一级经营体就得不到应有的养分，就不可能真正地关闭差距，也不可能为用户创造价值。

什么样的机制才有魅力

在《肖申克的救赎》这部经典的电影中，艾利斯·波德·瑞德望着监狱的高墙，对主人公安迪·杜佛兰说出了一段非常耐人寻味的话："你看，这些墙很有趣。刚入狱的时候，你痛恨周围的高墙；慢慢地，你习惯了生活在其中；最终你会发现自己不得不依靠它而生存。这就叫体制化。"

人的行为是机制下的产物，我们都生活在某种体制下，受之约束，受之左右，久而久之，就形成了带有某种特殊体制烙印的习惯。

哲学家们说，人性是两面的，不同的制度和机制会引导出不同的人性，天使和魔鬼之间的距离并没有我们想象的那样遥远。罗马帝国时代伟大的哲学家普罗提诺在1000多年以前就洞察到了这一点：

> 人类是宇宙中最智慧的存在！但是事实上人类处于神与禽兽之间，时而倾向一类，时而倾向另一类；有些人日益神圣，有些人变成野兽，大部分人保持中庸。人一半是天使，一半是魔鬼。"天使"在人心中，"魔鬼"也在人心中。"天使"能生出理想、诚实、爱心、正直、廉洁、无私、欢乐……"魔鬼"能生出邪恶、残暴、冷酷、奸诈、贪婪、嫉妒、狂傲……"天使"会变为"魔鬼"，"魔鬼"也

会变为“天使”，这虽然算不上什么规律，但却是一种不可否认的存在。

在商业社会，许多人对物质财富的过度追求使得他们失去了理性、道德和自我，金钱成为一些人从天使向魔鬼转变的催化剂，这样的故事每天都在发生。当然，在这些故事背后，机制是最为主要的影响因素。以至于人们常常说，好的制度能够让人变成天使，坏的制度则让人变成了恶魔！

企业就是一个小社会，任何一种企业管理模式都需要有相应的机制作为支撑，正如张瑞敏所言：

> 所有的模式创新，最终能不能成立，能不能稳定，能不能持久，取决于有没有一个保障机制。注

在保障企业运行的各种制度中，薪酬制度恐怕是最令人关注的，它也是决定企业是否能够良性运行最为核心的要素。因为薪酬制度的本质是利益的分配，涉及企业中每个人的切身利益。

那么，什么是好的薪酬制度？什么样的薪酬制度能够抵制人类的自私和贪婪？我们又该如何设计出有魅力的薪酬制度呢？

机制设计理论告诉我们，每个人在主观上都追求个人利益，按照主观私利行事，除非得到好处，否则参与者一般不会发自内心地行动。诺贝尔奖获得者、“机制理论之父”赫尔维茨认为：“设计者所制定的机制需要给每个参与者一个激励，以使参与者在最大化个人利益的同时也能够达到设计者所制定的目标。”

张瑞敏将赫尔维茨的机制设计理论应用到人单酬机制的设计上，他认为设计人单酬机制必须符合两个条件：第一，自主经营体的员工

是否自愿参与，这是赫尔维茨所强调的“参与约束”原则；第二，自主经营体的员工是否自愿完成承诺的目标，这实际上是赫尔维茨制度设计理论中的“激励相容约束”原则。

图6–5 展示了海尔用户付薪机制的设计原理。

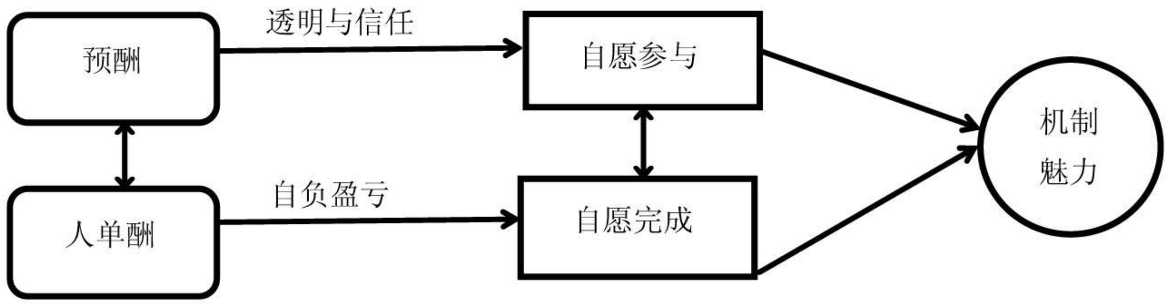


图6–5 机制的魅力之源

第一，用户付薪机制的起点是“预酬”，即让员工事先算赢。预酬增加了薪酬制度的透明度，赢得了员工的信任。由于自主经营体事先能够非常明确地知道自己完成目标后所获得的薪酬，他们就乐于去抢大目标、有竞争力的目标，因为目标的竞争力越强，自主经营体未来的收益越大。

第二，用户付薪的核心原则是自负盈亏，换句话说就是“缴足企业利润，挣够市场费用，自负盈亏，超利分成”。这一机制鼓励自主经营体的员工自愿完成挑战性目标，因为每个自主经营体就像是一个独立的微型企业，如果亏损了就需要自己埋单。只有创造企业利益的最大化，才能获得个人利益的最大化。

总之，海尔所探索的用户付薪机制体现了以用户为中心，所有价值都是由用户来评价的，薪酬则来自为用户创造价值的超利分享。预酬鼓励了员工自愿参与，而人单酬则鼓励员工自愿完成目标，二者的有机结合则使得人单酬这一机制充满魅力，使之成为激励创客们不断挑战第一竞争力目标的最强有力武器。

1. （美）弗雷德里克·泰勒著，马风才译，《科学管理原理》，机械工业出版社，2013年。
2. “张建宏：算明白用户的消费账，算明白自己的人单酬”，《海尔人》报，2011年4月27日第2版，总第985期。
3. “不知道自己用户是谁的人是冗员，不能为用户增值的人是零价值的员工”，《海尔人》报，2011年3月30日，总第981期。
4. （美）沃伦·本尼斯、丹尼尔·戈尔曼、詹姆斯·奥图尔、帕特里夏·比德曼著，牛文静译，《透明：让一切都变得简单、坦诚 》，中信出版社，2009年。
5. “向前关差求共赢”，《海尔人》报，2011年1月12日，总第970期。
6. “不知道自己用户是谁的人是冗员，不能为用户增值的人是零价值的员工”，《海尔人》报，2011年3月30日，总第981期。
7. 张瑞敏，“员工是自己的CEO”，《经理人》，2010年8月。

第7章
财务3.0：战略的“引领者”

天下熙熙，皆为利来，

天下攘攘，皆为利往。

——（西汉）司马迁

人人皆财务

尽管这两句出自司马迁《史记·货殖列传》中的传世名言听起来让人不免有些伤感，然而，它却道出了企业管理的本质所在。

“管理的本质就是管理利益，变革的本质就是利益的再分配。”我将此视为企业变革的警示格言。

每个人都追求自己的利益和价值，它们是人们行为的驱动力。任何企业的变革，从根本上来讲就是重新设计利益的分配机制。企业变革的失败，大多是在利益分配机制上栽了跟头。要么是遭遇了现有利

益集团的阻挠和抵制，要么是新的利益分配方案不公导致人们无法接受。

海尔所推行的“人单合一”双赢管理模式亦然，它的核心目的就是实现用户、员工和企业的三方共赢，让每个人都能够清楚地知道自己所创造的价值，并公平地获得属于自己的价值。为了达到这一变革目的，海尔建立了“全员式”的管理会计体系，它是“人单合一”双赢管理模式最为重要的支持平台，参见图7–1。

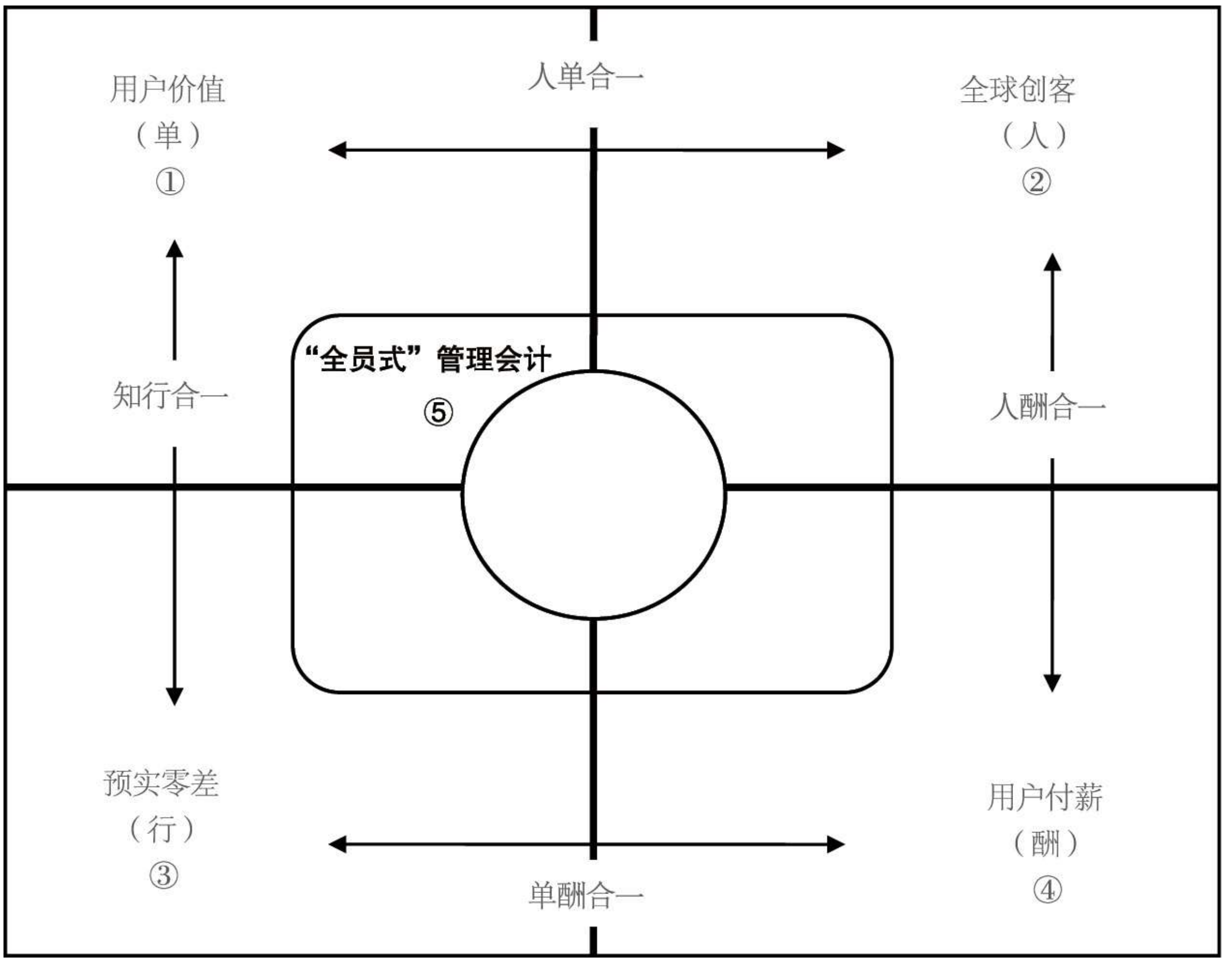


图7–1 “人单合一”双赢管理模式：“全员式”管理会计

美国行为科学家斯塔西·亚当斯提出的公平理论认为，员工所感知的公平感直接影响他们的工作动机和行为，人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与他们对报酬的分配是否感到公平更为密

切。我们常常说的“不患寡而患不均”即这个道理。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的努力及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断。

世界上没有绝对的公平，因为公平来自比较，它是人们的一种心理感知。每个人对公平的定义也都不尽相同。我们不能寄希望于设计出一个绝对公平和完美的利益分配方案再启动变革。公平是相对的，是人们心理的产物，它通常被分为程序公平和结果公平。前者要求管理者在制度变革和设计过程中更多地让员工参与进来，提高制度的透明度，以提高过程的公平感；后者则要求管理者尽可能准确地衡量员工创造的价值，并以此来分配利益，从而提高结果的公平感。

在对待自己的利益方面，员工通常会进行两种类型的比较：自我比较和他人比较。自我比较是指将个人所获得的报酬（包括物质上的金钱、福利和精神上的受重视程度、表彰奖励等）与自己工作的投入（包括自己受教育的程度、经验，用于工作的时间、精力和其他消耗等）进行比较；他人比较是指将自己的报酬与他人所获得的报酬进行比较。人们在比较过程中通常犯的错误是倾向于高估自己的付出，总是认为创造的价值多，收获的价值少。

所以，在企业变革的过程中，我们必须将利益分配和价值创造结合起来，引导员工对利益的分配机制有一个正确的认识。这就好比儒家哲学里提倡的“义利相容”。“义”是通往“利”的正道，正所谓“君子爱财，取之有道”。如果忘“义”而逐“利”，则走了急功近利的邪道。

若想变革成功，我们需要鼓励员工走获利的正道，而不是邪道。这就要求企业不仅需要向员工清晰地传达利益和价值的分配机制，更需要帮助员工明晰价值创造的路径。价值创造是价值分配的前提条件，如果不能创造价值，何谈分配价值？所以，海尔在“人单合一”双赢管理模式变革过程中所提出的口号就是“我的价值我创造，我的增值我分享”，这一原则将价值创造和价值分配非常巧妙地结合了起来。

然而，若想让员工明确价值创造和价值分配并非易事，这对传统的财务管理模式构成了巨大的挑战。自2006年以来，伴随着“人单合一”双赢管理模式的推进，海尔的财务管理体系也受到了极大的挑战，在这场轰轰烈烈的变革中，财务管理体系也得到了涅磐，实现了从财务1.0到3.0的过渡，并建立了“全员式”的管理会计体系。

简单地说，海尔“全员式”管理会计系统通过事先算赢和人单酬机制，将价值创造和价值分配的过程高度透明化，事先算赢要求每个自主经营体和每名员工都必须学会预算，人单酬则要求每个人核算出自己的盈利或者亏损。这一系统塑造了海尔“人人皆财务”的文化，极大地提高了利益分配过程中的公平感，也使得财务成为变革的推动者和引领者。

海尔的财务管理模式和管理会计创新已经受到全球财务管理界的关注和认可。比如，英国皇家特许管理会计师协会认为海尔的“人单合一”财务管理模式是将管理会计变成全民参与、人人皆财务的管理模式，对企业财务管理创新具有重要的借鉴意义。而《新理财》杂志社社长陆晓平则指出，海尔的财务创新管理模式是对企业财务管理的一次革命，不仅使财务全流程参与企业管理，而且提升了财务价值，使人人共同创造价值。

本章将聚焦于以下关键问题：

- 海尔的财务管理如何支持“人单合一”双赢管理模式？
- 海尔的财务管理如何进行战略转型？
- 海尔管理会计体系的运作机制是什么？
- 为什么海尔的财务管理模式能够取得如此卓越的绩效？

让我们首先来看看海尔财务的战略定位及其转型策略。

战略的“引领者”

财务部门在企业变革和价值分配的重要性不言而喻，因为变革的终极目标就是要使企业获得卓越的绩效，并且使企业和员工之间实现共赢，当然这一切都离不开财务人员的参与。然而，我的研究发现，许多企业领导者都忽略了财务在变革中的价值和作用，将其故意和管理变革割裂开来，结果导致财务管理系统最终成为组织变革的绊脚石。

2010年，我帮助一家企业设计组织变革方案。为了提高变革方案的执行力，这家企业专门成立一个变革小组，包含了运营、市场、人力资源管理、生产等部门的负责人，唯独缺失了分管财务的管理人员。当我建议这家公司的董事长应该让财务管理人员深度参与变革时，他似乎不屑一顾，告诉我：“财务人员的工作都在幕后，不需要走到前台，他们也不懂业务。我们变革好了，财务就高兴了。因为企业赚钱了，他们也有钱发给员工了。”

事实上，许多企业的财务管理人员的确不懂业务，他们躲在自己的“安乐窝”里一边享受着美味的咖啡，一边高谈阔论。他们将自己定位为记账员和财富的守护者，一线市场的拼搏和厮杀似乎和他们没有太大的关系，他们对企业的变革也毫无兴趣。

海尔是不同的，它的财务管理人员没有躲在变革的背后，把自己当成变革的“观察家”，而是把自己视为变革的“推动者”和“引领者”。2006年2月，随着海尔“人单合一”双赢管理模式的全面启动，其财务系统也开始实施颠覆性变革。曾经担任海尔集团海外本部部长多年的谭丽霞被委以重任，出任海尔集团CFO。张瑞敏给海尔财务确立的战略定位和使命是“做规划未来的财务”，这就意味着财务制度和系统的创新需要与企业战略和商业模式的整体变革相互匹配。

使命孕育着信念、责任和力量，它们是组织变革的基础，正如彼得·德鲁克所言：

> 一个组织，不论是企业、大学、医院，还是童子军的主管，必须认定组织的使命与任务，就是社会最重要的使命与任务，也是一切事物的基础。如果主管没有这种信念的话，组织很快就会丧失信念、自信、自尊与执行能力。注

海尔财务的转型首先从人员和结构的转型开始。在没有转型之前，海尔的财务人员基本上包括三类：基础财务、专业财务和业务财务。基础财务主要承担核算、记账等财务最基本的职能，但却是财务管理系统的主力军，人数比例达到整个财务系统的70%左右。专业财务的职能主要包括资金、预算、并购等，人数比例约为20%。业务财务的职能主要是帮助市场、研发、生产等部门进行决策支持，人数比例约为10%，参见图7–2。

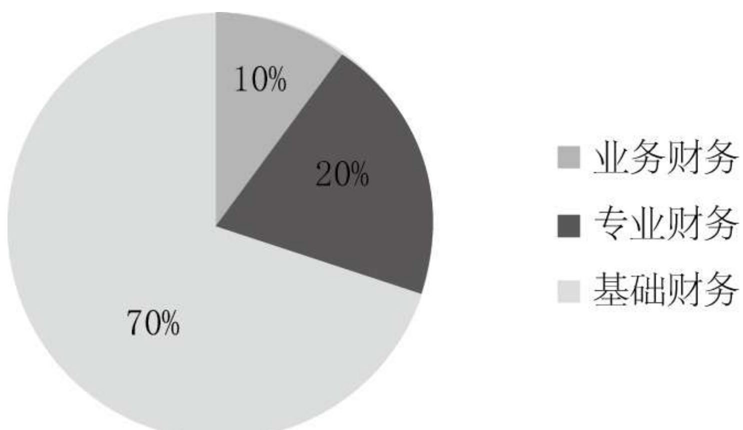


图7–2 海尔传统的财务管理人员结构

这种财务人员的结构和中国许多其他企业的财务没有太大的差异，财务部门的核心角色是会计，其将大量的精力和工作集中在帮助企业“事后算账”上。由于缺乏足够的业务财务人员和洞察市场的能力，一线运营部门不能从财务那里得到更多的业务支持，结果导致海

尔的财务部门"是集团内部评比中大家满意度最低的，财务人员工作辛苦、枯燥，但是大家怨声载道"。

为了从单纯的"会计角色"转变为驱动业务的"决策支持者"和"战略引领者"，海尔将财务整合成为4个模块：战略财务、业务财务、专业财务以及共享财务，人员结构也发生了很大的变化。战略和业务财务的人员达到了70%左右，专业财务人员为10%，而基础财务人员的人数则下降到20%左右，参见图7–3。

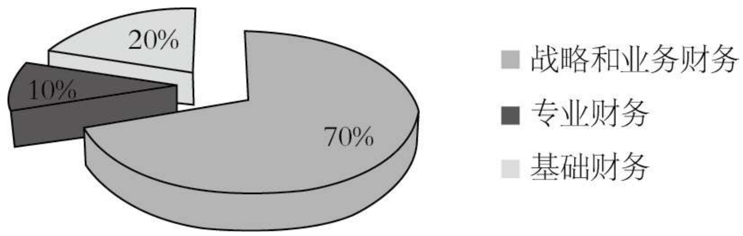


图7–3 "人单合一"双赢管理模式中海尔财务管理人员的结构

变化的不仅仅是财务人员的数量结构，其定位和角色也发生了很大的变化。战略和业务财务成为驱动业务发展和构筑行业领导地位的战略伙伴，专业财务通过建流程、立标准驱动业务并利用税务、预算等专业知识创造价值，而作为高效交易处理的财务共享则实现了"集约型"转变，采购、销售、资产核算、资金支付、费用报销、总账报表等核算流程从原财务组织中剥离出来，实现了海尔财务集中的更集中、分散的更分散的运营模式。[注]

财务共享中心还利用互联网技术开发了"云工作平台"，这使得海尔财务共享中心成为中国交易处理效率最高的财务共享中心。海尔集团执行副总裁兼首席财务官谭丽霞在接受访谈时指出：

> 共享财务，如今我们都是在互联网上"云中办公"。最早公司有1800人从事会计工作，现在这部分只有260人。以前每人每天顶多处理几十份单据，现在平均每人每月处理5500份订单、44000张发票……[注]

融入“全流程”经营体

海尔财务管理系统变革的一个关键战略是将其职能融入“全流程的经营体”。海尔的全流程是指“端到端”的流程体系，所谓“端到端”是指从发现用户需求，到满足用户价值的闭环流程。海尔将集团视为一个统一的价值流，并在此基础上建立了基于流程和作业的成本控制系统。

首先，海尔的财务管理系统建立了以自主经营体为索引的损益表，从产品企划、生产制造到销售等全流程的角度展现了每个经营体的损益项。这是一种全流程式的核算体系，它将财务流程和业务流程进行紧密的融合，财务报表中的每一个数据都能被解析，都是源于业务的活动驱动。

其次，海尔将财务人员融入经营体的具体经营中。

在许多大型的企业集团，财务管理通常采用派驻制度，即集团将财务人员派驻到不同的业务单位中，负责监管业务单位的财务系统。为了保证财务人员的独立性，派驻人员的管理通常服从于集团财务管理部，并接受集团的监督和考核。业务单位的经营业绩和派驻的财务人员关联度并不大，这类派驻人员常常带有监督的作用。

海尔在财务管理系统中所采取的“融入”制度和“派驻”制度完全不同。融入经营体的财务人员会接受集团财务平台的业务支持，但是其业绩完全由所在的自主经营体来考核。同时，财务人员的收入取决于所服务的自主经营体的绩效。正如一位财务管理人员在接受访谈时所说的：

> 我的绩效指标都和自主经营体息息相关。让经营体成功，我才能够成功。以前的财务预算通常都是由业务部门做完，然后发给我

们财务人员审核。如果我们不同意，就会发给他们重做。现在不同了，自主经营体的预算就是我该做的事情。我的收入完全取决于经营体的业绩。事先帮助经营体算赢，就是帮助我算赢。

事实上，财务人员在融入自主经营体之后，已经成为自主经营体的一员，他所有的利益都和自主经营体的成败紧紧地捆绑在一起。财务人员不仅帮助自主经营体做好预算，做好事先算赢，更需要通过自主经营体的经营数字帮助经营体发现问题，并倒逼相关人员去解决问题。

“财务人员在经营体的职能不能只是显示数据的‘显示器’，还要做发现和识别问题的‘过滤器’，更要做帮助经营体解决问题的‘加速器’。”

各级自主经营体是海尔集团财务平台的“用户”，他们有权决定使用哪一位财务管理人员为他们服务。当某一个自主经营体需要财务人员时，自主经营体就会把需求告知给财务平台。财务系统中通常会有若干个财务人员“竞单”抢入，只有那些三预方案（预算、预案、预酬）做得最好的人员才能最终被自主经营体选中。一位集团财务人员在接受访谈时告诉我：

财务人员干得好不好，并不是我们说了算，而是用户说了算。自主经营体就是我们的用户。有一些员工我觉得还不错，但是不被用户接受，最终还是被淘汰了。也有些员工，我们觉得一般，反而被用户选中了。比如，前段时间，我们财务平台有一个员工参与一个型号自主经营体的竞聘，我觉得他很难竞聘成功，因为他不太了解型号经营体，而他的几个竞争对手实力很强大。但是，最终他却竞聘成功了，因为他做了大量的准备工作，给型号经营体拿出了切实可行的三预方案。

派驻制度则不同，为了保证控制的有效性，集团财务部门直接认命业务单位的财务人员，而业务单位对派驻的财务人员没有任何发言权。表7–1列举了海尔财务“融入”制度和其他企业财务“派驻”制度的区别。

表7–1 “融入”制度与“派驻”制度的区别

内容	融入制度	派驻制度
与集团财务关系	业务支持关系	隶属关系，接受业务管理
主要职能	决策支持	监督
考核者	自主经营体	集团财务管理部
薪酬来源	薪酬由自主经营体的绩效决定	薪酬由集团财务部决定
人员来源	“竞单”进入自主经营体	集团财务指派

事先算赢

大多数企业的财务管理是“事后算账”，对企业运营过程中已经发生的成本和费用进行核算。在这种模式下，即使财务将数据核算得非常准确，充其量也只能是将数据完整地记录下来，企业的绩效也不会因此而提高。

海尔的财务管理系统变革了传统的“事后算账”而转型为“事先算赢”，这个转型让财务从后台走向前台，从核算者变为业务的合作伙伴。在一次论坛中，谭丽霞指出：

> 海尔的财务管理实践关键在于与集团战略、业务等相匹配，通过财务模式、财务流程、财务组织、财务机制的创新，将财务管理

从事后算账转变为事先算赢，共同为利益攸关方创造价值。

那么，海尔的财务模式是如何帮助自主经营体事先算赢呢?

首先，事先算赢模式需要财务人员有前瞻性的思维。谭丽霞要求所有财务人员的思维“不是向后看，不是分析已经发生的事实，而应该是洞察下个月、未来13周，甚至一年的市场”。

尽管每个人都希望自己能够“洞察未来”，但现实并非如此完美。洞察力不仅仅需要敏锐的直觉，也需要知识和经验。海尔的财务人员并非我们想象的都是清一色的财务和金融专业的高才生，相反，财务人员的专业背景非常多元化。尤其是那些承担专业财务和战略财务的人员，财务只是他们的基本功。向前看，洞察市场并预测潜在的市场机会才是他们真正的功夫。

其次，赢的前提是知己知彼，财务成为向自主经营体提供经营情报和信息的“雷达”，并在财务系统中建立了“三情数据平台”。所谓“三情”是指“我情”“行情”“对手情”，其中“我情”是海尔内部各自主经营体的运营信息；“行情”是行业内的情报信息；“对手情”则是同行业竞争对手的经营信息。

信息是决策的基础，事先算赢本质上是全面预算管理体系。如果没有对市场行情、竞争对手信息的全面掌握，财务就不可能为自主经营体提供预算数据，更不可能提供预赢的方案。

再次，共享目标。在事先算赢模式中，财务人员不能仅仅为自主经营体提供一些预赢的数据，这只是他们的基础工作。财务人员更重要的工作是和自主经营体一起制定全面的预算方案，并对预算、分析、资源的配置等工作负责。

财务人员和自主经营体在事先算赢模式中属于一个利益共同体，他们共享目标，共赢价值。一位财务管理人员告诉我：

> 我们和自主经营体之间是一种承诺契约的关系，我们之间的目标是共享的。我对经营体的贡献就是要事先算赢，让经营体的资源得到合理的配置，这是我的承诺。我完不成，这个经营体就可以不用我了，我再去找其他经营体。

最后，构建全面预算文化。仅仅靠财务管理人员不可能建立事先算赢的机制，海尔培养全体员工的预算意识和预算能力，构建全面预算文化。比如，海尔建立的预酬机制，鼓励每个人为了获得一流的薪酬而制定一流的预算方案；以“人”为索引的人单酬表，则记录了每名员工的收入、费用和利润情况。员工通过这个人单酬账户可以看到自己每天的投入、资源占用及最终产出的信息。这些工具背后的逻辑，就是让每个人学会进行自我预算，反思自己的目标和方案，并评估所使用的资源是否带来相应的价值。图7–4展示了海尔事先算赢机制的四个关键措施。

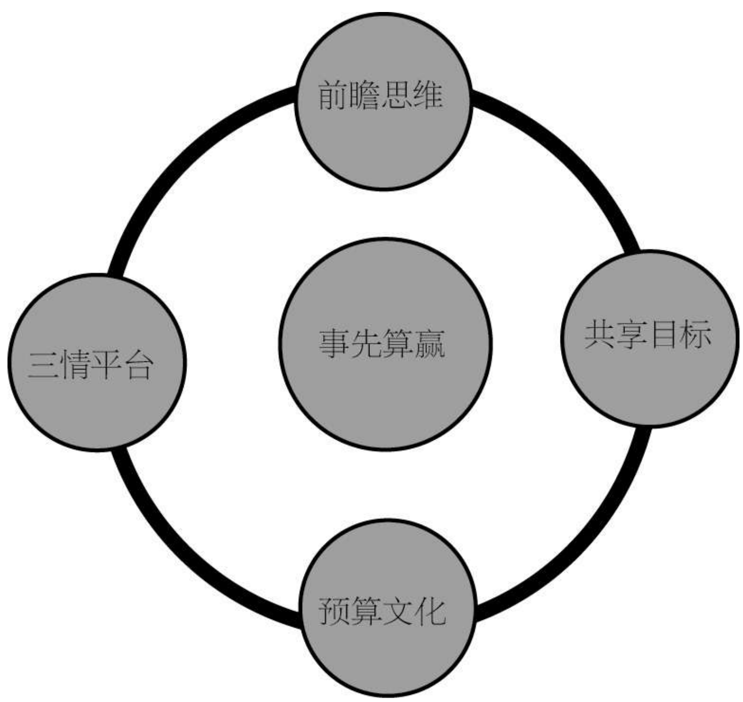


图7–4 “事先算赢”的四个关键措施

事先算赢是对传统财务管理模式最大的突破，它体现了财务管理在组织变革中的战略地位。事先算赢要求财务部门紧盯企业的战略目标，并根据战略目标有效配置企业的资源。同时，财务还需要融入整个企业运营环节，促进战略目标和运营过程的有效衔接，使过程可预测、可监控、可评估，并通过运营活动驱动预算，进而做到不断优化、不断改进，最终促进战略目标的达成，实现价值最大化和可持续发展。

战略损益表

对于一位非财务专业出身的CEO来讲，要想看懂一份财务报表并非易事，密密麻麻的数字简直让人头晕眼花。即使你费了九牛二虎之力，好不容易看懂了这些数字的含义，对你又有多大的意义呢？它只记录了你的企业过去一个月，或者过去一年的经营情况。木已成舟，一切都是事实。更令人恼火的是，作为企业的CEO，你最想了解企业经营的困难在哪里？未来有哪些风险？有哪些潜在的重大问题？对于这些事关企业命运的大问题，你却根本不可能从这些传统的财务报表中找到答案。1993年，管理大师彼得·德鲁克曾经对传统的财务管理体系提出过严肃的批评：

> 在传统的财务管理体系中，财务会计核算、资产负债表、损益表、成本分析，等等，都好比企业骨架的X光片。但是一些常见的致死疾病，如心脏病、癌症、帕金森病，病兆并不出现在这些X光片上。正如同企业的市场地位滑落，或是未能做到创新等这些损失，并不记录在会计数字中，只有等实际损失出现时才会发现。注

尽管距离德鲁克的批评已经过去了20多年，然而传统的财务管理体系并没有太大的改变。美国管理会计师协会发布的报告显示，传统的管理会计在美国企业界遇到了非常大的挑战。在传统的契约理论下，企业与员工之间是委托和代理的契约关系，这种关系以股东和企业为中心。因此，企业通常有三张表来反映企业总体的运营状况，包括资产负债表、现金流量表和损益表。这些传统的财务报表是“向后看”，反映的是企业过去的资产、收入、成本和费用，但是领导者需要“向前看”，企业整合和使用资源目的是创造价值和财务，不是控制成本、费用。

张瑞敏认为，海尔的“人单合一”双赢管理模式形成了新的契约关系，这种新型的契约关系不是以企业为中心，而是以用户为中心。同时，员工与企业的契约关系也转变为自主经营体与用户之间的契约关系。“人单合一”双赢管理模式强调一切源于用户，一切为了用户。这样，传统的财务报表就很难在海尔的管理模式中发挥作用，很难衡量自主经营体的真实绩效，为此海尔创造性地开发出一种新型的财务报表体系——战略损益表。

那么，什么是战略损益表呢？它包含哪些内容？它和传统的损益表有何不同?

战略损益表中的“战略”两个字是关键，它表示战略损益表衡量的是自主经营体所创造的战略价值和战略绩效。在海尔，只有为用户创造价值和增值，才能称之为战略绩效。传统的损益表主要包括收入、成本、费用和利润四个要素，它反映企业在一定会计周期的经营成果及其分配情况，是一段时间内公司经营业绩的财务记录，反映了这段时间的销售收入、销售成本、经营费用及税收状况，报表结果为公司实现的利润或形成的亏损。而海尔的战略损益表则以用户为中心，反映自主经营体为用户创造价值的情况，是一段时间内自主经营体战略绩效的财务记录。

战略损益表中的收入项与传统财务报表的收入项不同，它是指为用户创造价值而获得的收入，也就是说有些收入如果不能与用户需求挂钩，不能持续创造用户资源，尽管产生了收入也不能计算在收入项中。例如，有些自主经营体为了完成目标，把库存里能耗高且毛利低的旧型号通过降价促销卖给消费者，这样尽管收入有所增加，但并不是真正给用户提供满意的产品和服务，不属于战略绩效，因而收入也不能计入战略损益表中。只有销售那些既能够给用户创造价值又给企业带来高增值的产品，才能计入战略损益表中。

表7–2 型号经营体体长战略损益评价表（示例）

	项目	评价标准	预算目标	实际结果	综合评价系数
关闭战略绩效的差	关闭净收入差				
	关闭利润额差				
关闭团队的差	关闭经营体成员升级达标差				
	关闭经营体升级达标差				
关闭机制的差	关闭人单酬机制差				

在海尔2000多个自主经营体中，每个自主经营体及其成员都有一张战略损益表。表7–2是一位型号自主经营体体长的战略损益表。从表中可以看出，型号经营体体长的“益”主要来自关闭战略绩效、团队和机制的差。如果经营体体长不能关闭这些差距，其预算目标和实际结果之间的差距就是体长的“损失”。

当然，自主经营体的类型不同，其内容也略有不同。对于一级自主经营体，其损益表主要根据为用户创造了多少价值来确定损益。而

对于二、三级自主经营体，其损益不仅体现在为用户创造的价值，还要看其在为一级经营体提供资源和服务的有效性，以及战略、机制、团队建设方面的贡献，即关闭一级经营体的业绩差距。

自主经营体的核算

海尔为自主经营体建立起来的核算制度，除了战略损益表之外，还包括日清表和人单酬表，“三表”共同构成了海尔独特“管理会计”体系。图7–5展示了“三表”之间的关系。

战略损益表是纲，决定了自主经营体的战略方向，它以用户为中心，反映的是自主经营体在用户增值方面的损益情况；日清表上接战略损益表，下接人单酬表，是战略落地执行的纠偏过程，它以全面预算管理为核心，反映的是自主经营体战略目标的达成情况；人单酬表是果，它以员工为中心，反映的是自主经营体及其成员分享增值的情况。

战略损益表	• 纲，决定战略方向 • 以用户为中心 • 反映用户价值的损益
日清表	• 行，战略执行与纠偏 • 以全面预算（“161”）为核心 • 反映战略目标执行情况
人单酬表	• 果，决定报酬 • 以员工为中心 • 反映员工的价值分配情况

图7–5 自主经营体核算体系

让我们通过一个案例来理解这三个表之间的关系。

假设黎明是一位二级经营体体长，对他而言，一级经营体就是他的用户，他的战略方向就是帮助一级自主经营体“增值”。我在第6章已经指出，根据业绩评价结果，海尔将自主经营体划分为不同的类型，并在信息系统中标注为不同的颜色。主要有绿、蓝、黄、红四个区域，其中位于绿区的自主经营体，达到了第一竞争力的目标；而位于红区的自主经营体，业绩非常糟糕，濒临破产。

假设黎明有20个自主经营体，且有10个自主经营体处于黄区及其以下，则其合格率仅50%。黎明的“单”是关闭一级经营体的差，即帮助处在红区、黄区的自主经营体提升业绩，让它们在最短的时间里实现业绩的突破，进入蓝、绿区域，变成合格的自主经营体。因此，在黎明的损益表中，一个重要的“益”项是将他经营的10个经营体限期升级到蓝色以上区域。

明确了战略损益表之后，黎明就需要制定日清表来承接战略损益表。日清表的预算和执行计划以周为单位进行滚动循环，即明确“161”预算计划（上周工作绩效挂定、本周工作预算锁定、6周工作预算排定）内容和关差路径的预案。在此基础上，进行日清分解，将“161”预算内容分解到每天工作的预算中，并能够显示出每天的工作预算、实际及差距。日清表可以帮助黎明每天进行日清，找到执行中的差距，做出纠偏计划，保证目标的完成。

人单酬表则可以显示日清表的执行结果。如果黎明能够顺利地关闭所有自主经营体的业绩差，帮助自主经营体升级增值，使10个经营体全部进入蓝绿区域，那么黎明就完成了第一竞争力的单，可以获得很高的薪酬，甚至可以参与自主经营体增值部分的“分红”。当然，如果他不能在一定时间内关闭经营体的业绩差，其获得的薪酬也就非常少。

表7–3 海尔管理会计的创新

海尔管理会计体系（经营体小三表）	传统管理会计体系（企业大三表）
关注表外资产	关注表内资产
以创造价值为目的	以核算价值为目的
关注因（人）	关注果（数）
事先算赢	事后核算
用户与员工导向	股东导向
以用户与员工增值为损益	以利润大小为损益

注：资料来源于海尔集团，略有修改。

和传统的企业核算报表体系相比，海尔独创的三表体系有很多创新之处。它的核心之处在于驱动每个经营体及其成员始终以用户为中心，通过经营表外资产实现表内资产的增值，并分享价值。同时，将传统的以企业为中心的契约关系，转变成以员工为中心的契约关系。传统财务报表的主人是“股东”，其目的是核算过去的投资价值，向投资人汇报企业过去的经营成果，关注的是数字；海尔财务报表的主人是“员工”，其目的是创造未来的价值，帮助员工“扫描”在自我经营中存在的问题，关注的是因。表7–3总结了海尔管理会计和传统管理会计的不同之处。

海尔管理会计另外一个大的突破是实现了事先算赢，它为每个自主经营体及其成员提供了一个向前看的平台，在这个平台上，自主经营体能够思考未来、规划未来和管理未来。正如张瑞敏在2009年沃顿全球校友论坛上做主题演讲时所讲的：

> 管理会计，说到底就是管理未来、规划未来的会计。如果把管理会计、规划未来的会计变成每个人都来规划未来，每个人规划未来和自己的未来是连在一起的，管理会计就一定会充满活力。

海尔在管理会计方面的创新得到了美国管理会计师协会（IMA）的高度关注和认可，IMA认为海尔的“人单合一”财务管理模式最大的特点就是抓住了表外资产和无形资产，也就是将企业发展的核心聚焦到人，而且认为海尔的财务管理创新探索是未来全球管理会计发展的重要突破口。

财务战略：从1.0到3.0

海尔财务变革的历程给了我们这样一个启示：离开财务系统自身的变革，企业无法变革成功。财务系统不能游离在企业变革的系统之外，在企业变革的过程中，财务不仅要做战略的承接者，更要做战略的先行者和引领者。

然而，只有极少数的企业财务管理者做到了这一点，许多企业的财务人员是企业变革的观望者。究其原因，和公司对财务的定位有关。正如本章开篇案例所讲述的那位董事长一样，许多企业领导者有意或者无意地矮化了财务在组织变革中的位置。

那么，什么样的战略定位有助于组织变革呢?

关于财务部门的战略定位，我们可以使用两个维度来衡量：战略维度和价值维度。战略维度可以衡量财务系统对企业整体战略的匹配和支持程度，而价值维度则衡量财务部门在价值创造中所发挥的作用。

根据财务管理对企业整体战略的匹配和支持程度来看，我将财务部门的定位和角色分为三种类型：战略的观望者、战略的跟随者和战略的引领者。从财务管理对价值贡献的程度来衡量，则可以将财务部门的角色分为另外三种，即价值的核算者、价值的驱动者和价值的设

计者。由此，我们可以识别出财务部门在组织变革中常见的三种不同类型状态，我称之为财务1.0、财务2.0和财务3.0，参见图7–6。

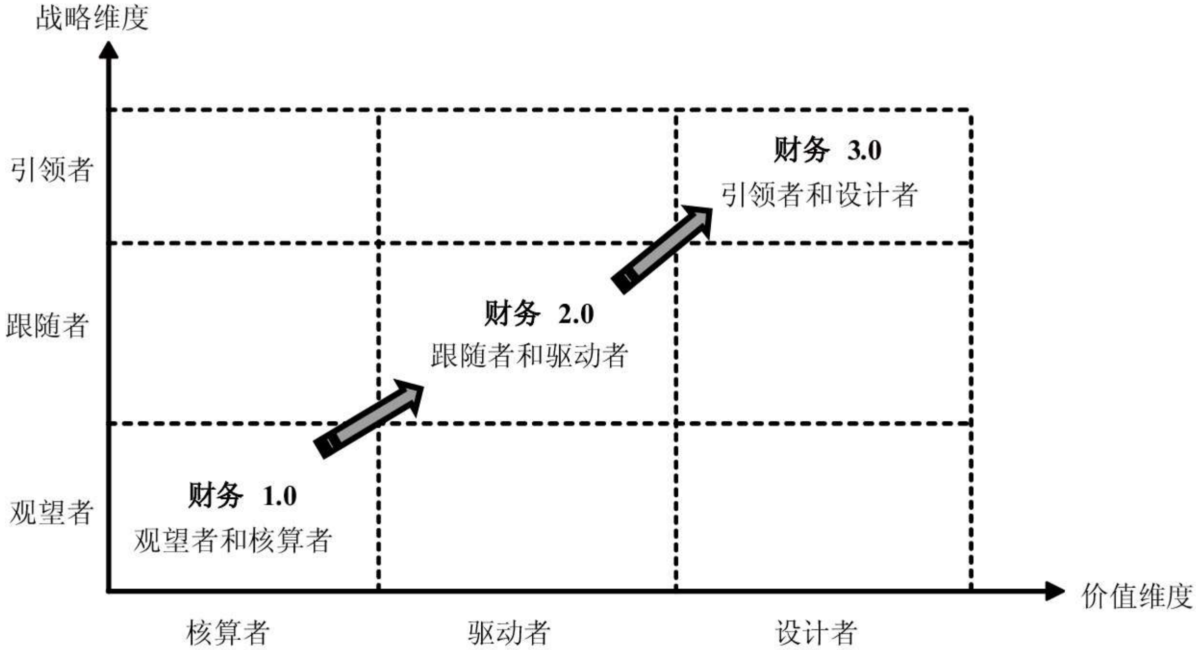


图7–6 财务战略变革：从1.0到3.0

大多数企业的财务部门处在财务1.0时代，它们是企业战略和组织变革的观望者和企业价值的核算者。它们拒绝改变，异常保守，将风险控制放在首位，把自己视为企业财富的守护神，将防止企业财产损失列为第一职责，以至于成为变革的绊脚石。

恒天是一家生产和销售服装的大型家族企业，服装行业激烈的竞争使得恒天举步维艰。该公司从2009年开始进行组织变革，董事长希望解决大企业病，优化内部流程，建立全面的绩效管理体系，组建更为灵活的经营团队。然而，经过两年多的尝试和努力，恒天的变革依然没有取得大的突破，企业的高层管理者为此非常苦恼。我应邀去帮助恒天进行变革诊断，发现导致恒天变革失败的最根本原因是其落后的财务管理系统。恒天的财务系统由董事长的亲属控制，并游离在变革之外，成为一个“独立王国”。一位副总经理告诉我：

> 我们公司的财务部门管钱、管物、管风险，就是不管变革。企业改革似乎和它们没有关系。变革就有风险，但是，财务的控制系统不让我们承受风险，有风险的项目全部被“干掉”。它们在核算方面做得非常精细化，不留一点缝隙和空间。它们自称是公司财富的“保护者”。

显然，恒天的财务部门处在财务管理的1.0时代，它们将风险控制视为第一要职，这尽管是财务部门的一个核心职责，但不是其全部的功能，更没有体现财务管理者的真正价值。企业经营的目的不是控制风险，而是赢利。风险和利益同在，这是一个基本的常识。三天后，我建议这家公司董事长彻底变革恒天公司的财务管理模式，他似乎并没有表现出太大的兴趣，也许是他也撼动不了财务的“王位”吧。

有一些企业的财务部门进入了财务2.0时代，它们是企业战略和组织变革的跟随者和企业价值的驱动者。它们不拒绝改变，也不主动拥抱变革；它们是企业变革的执行者，但却是没有建设性意见和贡献的盲从者；它们会亦步亦趋，努力不让自己掉队，但绝对不充当变革的先行者。它们会给业务部门一些指导，以驱动业务部门创造价值，但更多的是依靠事后的绩效评价，而不能前瞻性地提出创造价值的建议。

吴乐清是博信公司的总经理，这是一家经营茶叶业务的企业。吴乐清是一个典型的变革型领导，在空降到博信公司不到半年的时间里，便开始发力组织变革，让他最为苦恼的，是财务部门在变革中不给力，他抱怨道：

> 你想对财务部人员发火都没有可能，因为他们什么都听我的，错了也是我的，因为是我做出的决策！说他们在变革中消极也不对，他们紧紧地跟着公司走，看起来也蛮努力的，就是感觉不到他们的实质贡献！我也不是万能的，我在财务方面也欠缺，总是希望

> 他们能够给业务部门提供具有前瞻性的指导意见，但是他们又不太了解业务。

显然，博信公司的财务部门是企业变革的参与者，他们固守着财务的基本职责，有限度地提供自己的专业意见，但是这样的财务人员知识结构单一，而且很少融入公司业务，他们的意见有时也是隔靴搔痒，并不具有建设性。

极少数企业的财务部门像海尔一样进入了财务3.0时代，它们是企业战略和组织变革的引领者与企业价值的设计者。它们拥抱变革，并在变革的道路走在了业务部门的前面；它们融入业务，为CEO们和业务管理者们献计献策，就像海尔的财务人员一样参与到为用户创造价值的前端流程，成为端到端经营体的一员；它们拥有高度多元化的专业知识，不仅能够帮助业务部门设计价值和盈利模型，还能够为业务部门提供事先算赢的决策支持。一位海尔的财务管理人员告诉我：

> 原来把财务称为企业价值的守护者、核算者，保证企业的价值不受损失，现在是把财务作为企业价值的驱动者与引领者。我们必须告诉经营体它们的经营模式能不能为企业创造价值，我们需要帮助它们一起设计价值，这就是海尔财务的功能。

海尔对传统财务管理理论的突破为其带来了卓越的财务绩效。在对企业尤为重要的现金流指标上，海尔的营运资金周转天数达到–10天，而行业是正的30天左右。从存货周转天数这一指标来看，海尔是5天，行业平均为64天，其存货周转速度是行业的近13倍。从2006年到2016年，近十年海尔收入复合增长率达到6.1%，而利润复合增长率达到30.6%，利润复合增长率是收入复合增长率的5倍！图7–7显示了海尔集团从2010年到2016年的利润增长情况。

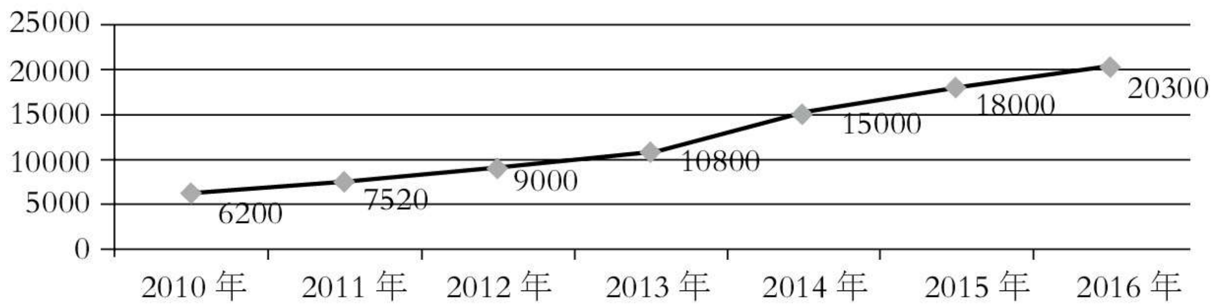


图7–7 海尔集团利润：2010–2016年（单位：百万元）

变革永无止境，中国企业的财务总监们还有很长的路要走。正如海尔集团执行副总裁谭丽霞所言：

> 财务总监要勇于变革，中国的企业还存在很大的变革空间，尤其是财务总监，需要考虑如何从单纯的会计角色转变为洞察市场、驱动业务的决策支持者。

从2006年到2016年，在这变革的10年里，海尔的财务管理系统无论是在战略定位、管理模式，还是在流程管控方面，都得到了彻底的再造，已经成为海尔2000多个自主经营体和小微企业的战略伙伴。

---

1. （美）彼得·德鲁克著，朱雁斌译，《21世纪的管理挑战》，机械工业出版社，2009年。
2. “海尔集团的财务共享经”，《中国会计报》，2012年11月23日，http：//finance.ifeng.com/stock/roll/20121123/7338551.shtml。
3. 胡杨，“海尔集团谭丽霞：爱上单选题 赢在自驱力”，《中国妇女报》，2013年8月2日。
4. （美）彼得·德鲁克著，朱雁斌译，《21世纪的管理挑战》，机械工业出版社，2009年。

第8章
交互与协同平台：消除距离

城阙辅三秦，风烟望五津。

与君离别意，同是宦游人。

海内存知己，天涯若比邻。

无为在歧路，儿女共沾巾。

——（唐）王勃

速度和开放：制胜的利器

《送杜少府之任蜀州》是“初唐四杰”之首王勃（约650—676年）的经典之作，“海内存知己，天涯若比邻”成为脍炙人口的千古名句。王勃的想象力是多么丰富，他告诉自己的友人：不要因为离别而徒生伤悲，只要我们心心相通，即使远隔天涯，也犹如近在咫尺。

“诚挚的友谊可以超越时空的限制”，如果说这是生活在1000多年以前的王勃送给友人的心理安慰，那么到了今天，这已经变成了现

实。不论是在丹麦宁谧的乡村酒店、冰岛迷人的滨海小镇，还是在风景秀丽的斯坦福大学校园，我只要打开手机上的脸谱网或者微信，朋友们的各种信息便扑面而来，有生活的、工作的、旅游的、聚会的，林林总总，包罗万象；信息格式也是多种多样，文本的、图片的，加上视频的，令人眼花缭乱。尽管他们远隔万里，但仿佛近在咫尺。

2014年3月30日，我陪同家人到美国旧金山湾区的一家奥特莱斯购物。在一家销售时髦皮包的商店里，巧遇了二十多位来自国内的游客。他们几乎是每人一部智能手机，一边挑选皮包，一边发微信，和国内的朋友聊得不亦乐乎。这种情形让商店里的服务员心生好奇，有一位工作人员忍不住问我旁边的一位女士：“您用的什么聊天工具？”只见那位女士优雅地把头一抬，响亮地答道：“这是微信，我可以用它连接世界！”

“我可以连接世界！”这是多么令人兴奋的事情呀！这一切都得益于互联网，它的出现大大缩短了人们之间的时空距离，彻底地改变了我们的生活方式。真挚的友谊再也不受时空的限制，今天的我们已经实现了王勃的千年梦想！

互联网改变的不仅仅是人们的生活方式，它同样给企业传统的商业模式和管理模式带来了颠覆性的挑战。张瑞敏认为，互联网时代对企业提出的最大挑战就是两个字——速度。

“农业文明征服饥饿，工业文明征服了空间，信息文明征服了时间。现在的信息文明把整个地球连成了一片，速度成了第一位。所以，对企业来讲，怎样用最快的速度满足用户需求就成为非常大的课题。”㊟

互联网时代还倒逼企业必须从封闭走向开放。成功的企业需要拆除横亘在用户和企业之间的藩墙，需要拥抱用户，共享资源，进行开放式创新。正如被誉为“数字经济之父”的唐泰·普斯科特所言：“在维

基经济中，失败者创建的是网页，而胜利者创建的则是生机勃勃的社区；失败者创建的是有墙的花园，而胜利者创建的是一个公共场所；失败者的创新是在公司内部进行的，而胜利者的创新则是和用户共同进行的；失败者精心守护他们的数据和软件界面以防被盗，而胜利者则将资源与每个人共享。”

看一看慕课（MOOC）在线课程对传统教育的颠覆吧。这种基于互联网技术的在线学习平台可以让十几万名学生随时、随地学习，不分国籍，不受时空限制，只需一个邮箱，就可注册学习。慕课被誉为“印刷术发明以来教育最大的革新”，它在教育领域掀起的风暴始于2011年秋天，其影响之大超乎了我们的想象。2012年，更是被《纽约时报》称为“慕课元年”，因为慕课让我们看到了“未来教育”的曙光。注

在互联网时代，像“慕课”这样的新技术和新商业模式不断涌现，它们的出现会对传统的行业带来巨大的挑战，可以在极短的时间内颠覆一个传统的行业，建立一个全新的商业形态。张瑞敏很早就意识到互联网技术对传统行业的冲击和影响。从2006年开始的“人单合一”双赢管理模式的变革，本质上是建立一个适应互联网时代特征的管理模式，而流程信息化则是这一模式背后最为重要的支持平台。海尔的流程信息化再造始于1998年，从其变革的历程来看，其信息化建设分为两个重要阶段，首先是“海尔的信息化”，其次是“信息化的海尔”。第一个阶段是以海尔为中心，通过构建信息化系统来及时满足用户的个性化需求。第二个阶段则是把海尔放到全球用户需求的链条中去，与用户共同创新、增值，进而把海尔打造成一个开放式的创新平台，参见图8–1。

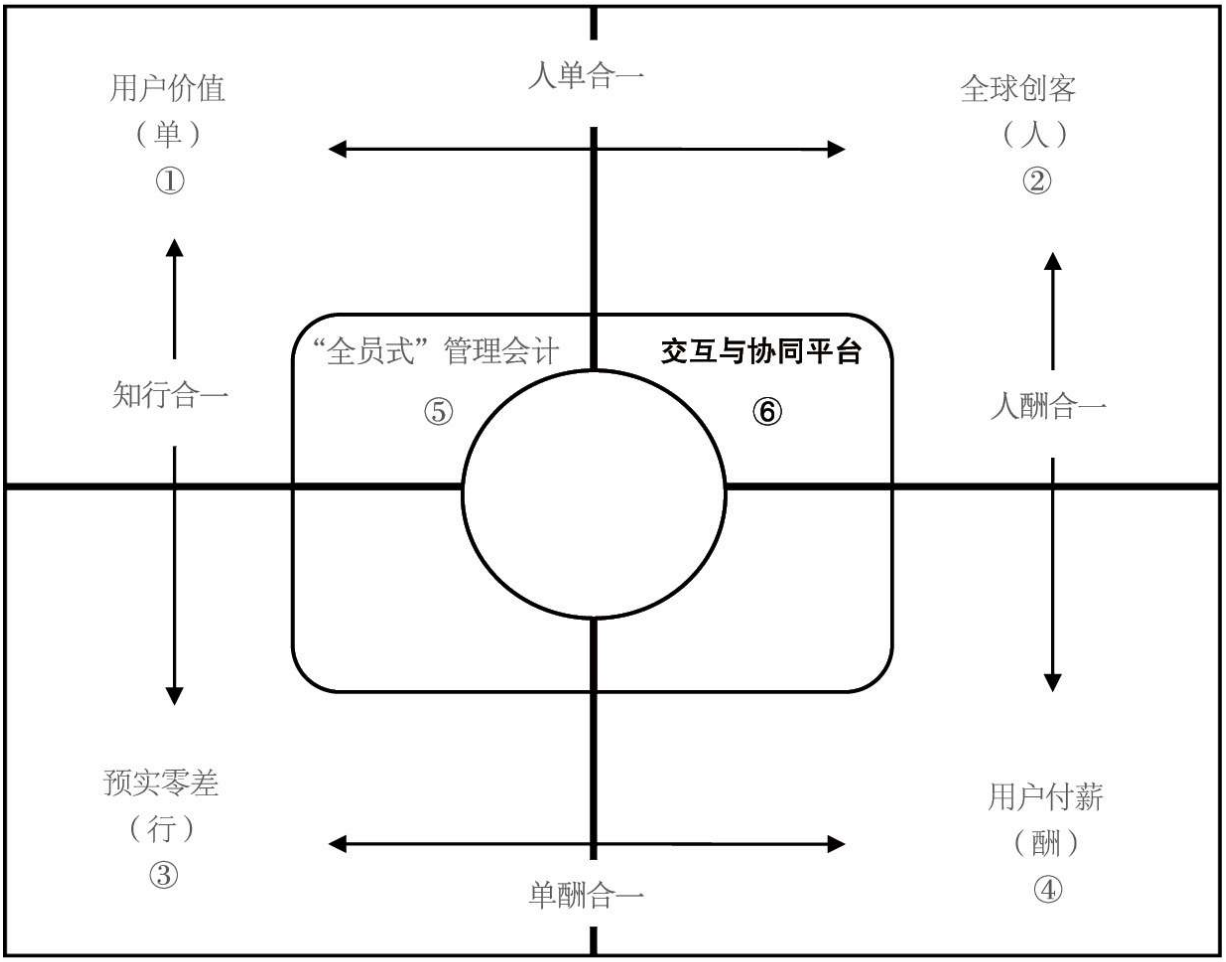


图8–1 "人单合一"双赢管理模式：交互与协同平台

信息化变革对中国的企业来讲是个极大的挑战，因为鲜有成功者。一位业内人士曾经对我说："企业不进行信息化变革无疑是等待失败，而主动变革则有可能加速失败。"尽管这位人士的说法可能有点极端，却反映了中国企业信息化的残酷现实。比如，有媒体曾经报道，中国企业引入ERP（企业资源计划）的成功率不到10%！显然，大多数企业的信息化变革都以失败而告终。即使是海尔，其信息化之路也并不顺畅。张瑞敏曾经坦言海尔的信息化变革"投了很多冤枉钱，也费了很多周折，而且很痛苦"。本章我将聚焦于海尔的信息化变革历程，来看看海尔是如何从"企业的信息化"走向"信息化的企业"的；如何利用互联网技术搭建交互与协同平台；在这一艰难和极富挑战的过程中，海尔又遭遇了哪些挑战，采取了哪些措施？

供应链信息化：让全流程协同起来

流程是信息化的基础，没有流程的再造，不可能有信息化的再造，这是海尔自1998年以来进行信息化建设所获得的经验。为什么一些企业投入巨资搞信息化建设不能取得成功，一个重要的原因是它们没有优化和再造流程，而是直接将“旧流程”装进了“信息化”系统中。

流程是什么？它是实现正确目标的路径，是解决同一类问题的正确方法。

我们常说流程也是一种竞争力，因为它能够提高正确做事的效率。但是，这里面有一个前提条件，即这些流程都必须是源于用户的需求，并能够为用户创造价值，也就是说，用户是流程的第一主人。然而，事实上，许多企业在制定流程时并没有将用户的需求置于首位，它们是关起门来制作流程，显然，闭门造车的结果只能是导致流程与用户价值脱节。

海尔在流程再造的过程中也走过一些弯路。始于2007年的1000天流程再造活动把海尔的信息化革命推向了高潮。在这期间，海尔的管理者们画出了几千条流程图，并将其置入信息化系统中，然而在实际运行时，他们发现这些流程并不能真正为用户创造价值，倒是花费了不少钱，浪费了许多精力。

张瑞敏意识到，海尔的流程再造走入了误区，不能再孤立地建设ERP系统，更不能用固有的ERP程序来做市场。然而，破解这一问题的钥匙在哪里呢?

张瑞敏认为，原来的流程再造更多地聚焦于企业内部效率的提升，以及各部门的协作，而忽略了用户价值的创造，不能和海尔的商

业模式相匹配，这就好比“关起门来单向做ERP”，这样的流程并不能给用户增值。

如果脱离了用户价值最大化，搞各种复杂的模型和公式都没有用。商业模式是一个让客户和企业双赢的方式，不是一个模型。

海尔改变了流程再造的方向，转向以“用户价值最大化”为起点，重新进行流程再造。其中一个重要的措施是，以“零库存”为目标倒逼企业内部的流程再造。2008年8月28日，海尔取消了“中心库”，按照零库存下的即需即供模式重新建立新业务流程。

一抓零库存，库存中的深层矛盾就全暴露出来了：产品设计问题、产品质量问题、企划不到位问题、供应拖期问题都暴露出来。这些问题过去永远找不到责任人，现在市场人员可以倒逼了。所以，这样的流程才好用，过去是关起门来单向做ERP，现在是以市场的客户关系管理倒过来做ERP、做流程。或者换句话说，所有流程都是符合用户需求的。[注]

经过多年的努力，海尔终于再造了端到端的全流程体系，并在此基础上建立了供应链信息化平台。利用这一平台，海尔不仅可以实现对订单的全流程进行管理和优化，而且可以让研发、营销、供应链三方协同，快速响应用户需求。供应链信息化平台还具备预警功能，能够通过实时的数据分析和信息共享提前为管理者进行预警，以避免产生不必要的损失，进而实现零库存下即需即供。

从海尔十多年进行流程再造的经验来看，流程是战略运营的基础，流程再造的核心就是识别用户需求并快速为用户创造价值，信息技术只是企业信息化的手段和工具。企业在进行信息化建设的过程中，必须处理好流程和技术的关系，不能为了信息化而信息化，只有

先设计出符合用户需求的流程，才能够真正再造出能够为企业带来竞争力的信息化系统。

电子损益表：持续优化经营体

“人单合一”双赢管理模式中最基本的创新单元是“自主经营体”，它们就像是一个个独立的小微公司，在海尔这个大平台下自主地运作。

如何清楚地展示每个自主经营体的经营状况，对海尔的信息化系统是个不小的挑战。全集团有2000多个自主经营体，而且经营体还经常发生动态的变化，新的经营体不断地形成，也有的经营体因业绩不达标而被淘汰。为了全面掌握每个经营体的业绩变化情况，在海尔的信息化系统中建立了以“经营体为索引”的人单合一信息平台。

在这个平台中，每个自主经营体都有一个独立和唯一的账户，它代表的是经营体在海尔的合法身份。在计算机中，输入自主经营体的账户，就会显示出每个经营体自己的“电子损益表”，它包括了每个经营体的目标、人员、收入、成本、费用、增值和损失等信息，能够帮助每个自主经营体时时了解自己的经营状况。

也许从非专业人士的角度来看，在信息化系统中置入电子损益表并非难事，但事实上，事情远非我们想象的如此简单，因为海尔并不想仅仅通过信息化的手段把每个经营体的数据录入计算机系统中，让它们静静地待在那里，而是要通过信息化来提升和优化经营体的业绩。我在海尔访谈了一位负责流程创新的管理人员，他告诉我：

> 经营体的战略损益表与传统的损益表还不一样，传统损益表就是收入、费用和利润，而对于经营体，我们还要计算出它的战略收

入，那些不是战略收入的还要做成是损失。就好比是做装修，如果你的目标是要做大客户的装修而不是小客户的装修，那么从大客户来的收入才能计算为战略收入，从小客户来的收入就不算。这个小客户不但不算成你的收入，还应算成是你的损失，并在你的负债中体现。

可以想象，如果承担信息化工作的人员不懂得业务，他就很难帮助自主经营体建立起有价值的损益表，很难识别哪些信息对自主经营体的提升和发展是有意义的。所以，海尔要求所有进行流程系统创新的员工必须融入业务、了解业务。

在海尔，所有信息化系统的搭建都是由流程系统创新部（Porcess System Innovation，PSI）来负责完成的，它是海尔集团流程系统变革的主推部门，其定位是成为海尔集团流程再造的推进器、业务部门的最佳协同伙伴以及高效的系统运行平台。

以“经营体为索引”的电子损益表平台就是众多信息化系统平台中的一个，它能够展示全流程的经营体自我经营的成果和其他相关信息，为网状组织结构中的每个节点随时随地提供信息，辅助经营体进行决策。可视化的业绩展示系统也能够帮助经营体聚焦差距，从而实现持续优化。

人单酬平台：检验自我经营成果

张瑞敏有一个愿望，希望通过实施“人单合一”双赢管理模式，让海尔的每名员工都成为自己的CEO，发挥每个人的创业激情。他坚持认为，“机会平等”比“结果平等”更重要。因为，每个人的能力不同，结果自然也会不同。但是，企业必须给每个人提供平等的机会做事情，在全流程的任何环节都可以实现第一竞争力的价值。

但是，如何才能够科学地衡量每一名员工所创造的价值呢？海尔开发出了人单酬表来检验每名员工自我经营的结果，并且在信息化系统中建立了“以人为索引”的人单酬平台。在这个平台上，每名员工只要输入自己的员工代码，就能够找到自己的电子“人单酬表”。电子人单酬表则显示了每个人自我经营的全部信息，其中包括收入、费用、损失、利润、薪酬等内容。

电子人单酬表能够让员工时时掌握自己薪酬账户的信息，这更有利于激励员工寻找差距，改进自己的工作。比如，对于一个生产经营体的成员来说，他使用车间的任何一台电脑终端，都可以查阅到自己的人单酬账户。账户可以显示他每天的工作目标是多少，实际完成了多少，有多少收入，有多少质量损失，消耗了多少成本，花费了多少费用。而对于一些不良的指标，人单酬账户还可以显示预警信息以及具体的内容，员工则可以根据这些信息来制订第二天的工作计划。一位一线经营体的员工告诉我：

> 我实际上就是自己的老板，干多多得，干少少得，自己也承担经营风险。我应该得到的报酬在人单酬表里都体现得清清楚楚。集团提供的这种电子人单酬表对我们的价值很大，不仅让我能够非常清楚地知道自己的薪酬，还给我提供改进绩效的机会，因为它能够帮助我分析出问题的原因来。

这种“以人为索引”的人单酬平台带来的第二个好处是缩短了个人的绩效评价周期，因为平台上的信息是时时发布的，每个人都可以同步共享这些信息，这实际上将传统的季度评价和月度评价缩短到周评价，甚至是日评价，也就是说，每个人每天都可以对自己的绩效结果进行自我评价，评价的结果则可以帮助员工制订改进计划，找到创新的空间，更好地经营自己。正如张瑞敏所言：“人，是保证创新的决定性因素，人人都应成为创新的主体。为每名员工提供最大的发挥空

间，利用网络的共享信息和组织结构扁平化所带来的最短信息链，经营自我，挑战自我，体现自身价值和创新成果，形成团队合力。”[注]

信息化日清平台：日清日高

在“人单合一”双赢管理模式中，日清体系是整个运营活动的核心，它将战略目标和战略执行有机结合起来。我们从第5章已经知道，日清表向上承接战略目标，向下连接人单酬表，它的任务就是要关闭战略执行中的差距，保障把战略任务落实到每一天，每天进行创新，把预实差距背后的问题预先采取措施加以解决，保证战略目标落地。

在海尔的信息化系统中开发了信息化日清平台，这一平台为各类自主经营体进行“信息化日清”提供了技术支持和保障。所谓信息化日清，就是通过信息化手段，对每个经营体、每名员工每天的工作进行日清，对市场变化、经营状况、个人业绩等进行即时反馈，以最快的速度掌握市场脉搏。

信息化日清平台的一个重要功能是将“161”预算体系电子化。关于“161”预算体系，我已经在第5章中详细介绍了它的含义和运行机制。在海尔的信息化日清平台中，各类经营体和员工不仅需要制订出各自的“161”预算计划，而且信息系统会将经营体的关差路径和预案锁定。系统还支持日清分解功能，即将“161”预算内容分解到每天的工作预算中，信息系统能够显示出每天的工作预算、实际费用及差距，这就非常有利于经营体和员工每天进行日清，找到执行中的差距，制订纠偏计划，保证目标的完成。

信息化日清平台为经营体和员工提供各种方便的途径进行沟通，比如，信息平台中的短信日清功能可以帮助自主经营体和员工形成每天的预算，而且每天产生的收益和差距能够以短信的形式通知员工，

并提供产生差距的原因分析和关差建议，从而帮助员工关闭差距，实现日清日高。

虚实交互平台：与用户零距离

在海尔看来，互联网思维是不分互联网产业和传统产业的，互联网思维说到底是用户思维，用户思维就是和用户零距离、用户体验、用户参与的思维。正是在这种互联网思维的指导下，海尔通过互联网为用户提供了与海尔虚实互动的平台，通过海尔社区、微信平台、脸谱网及海尔虚拟展厅等网络工具，吸引粉丝，在线体验、互动设计等。

让我们一起来看看海尔“卡萨帝社区”如何吸引用户交互，并获取用户的碎片化需求和创意。

卡萨帝（Casarte）是海尔旗下国际高端家电品牌，其名字的灵感源于意大利语，“La casa”意为“家”，“arte”意为“艺术”，两者合二为一就是Casarte，意为“家的艺术”。2013年12月21日，卡萨帝隆重推出全球首台交互式冰箱——朗度冰箱。这款法式冰箱是全球首台交互式冰箱，它开创性地从“智慧度、健康度、清新度、温度、湿度、速度、容积度、美观度、人性度”9个维度全面重新定义了高端冰箱的智慧，不论是当你走近主动亮起和你打招呼的LED呼吸灯，还是全面监测食物新鲜度的16个感温探头，或轻轻一碰门即开启的助力开门等智能贴心设计，都改变了以往人们对冰箱只是个“冷冰冰的生活必需品”的认知，让使用者随时感受到温暖的交互回应。朗度还刷新了冰箱运用“物联网技术”的智能控制方式：人们可以通过App（应用程序）和微信两种不同手段，对冰箱模式、各分区温度等进行调节，方便不同用户的个性化操控要求，比如可以通过扫描二维码对朗度进行微信操作。朗度一上市，便被誉为是“会思考的智能冰箱”。

也许令人意想不到的是，卡萨帝这款“会思考的智能冰箱”是海尔研发人员与用户深入交互体验的结果。一位研发人员披露了朗度冰箱的研发过程：

> 朗度来源于与用户的交互，卡萨帝每一种产品的问世都是深入交互体验的结果。比如，朗度中F-D plus全时感应变频科技的应用，就是10万用户零距离交互的产物。除此之外，朗度冰箱所采用的1米人机交互感应、8厘米助力开门技术以及四温多循环系统等技术，每个都有5万以上用户的交互。

“倾听用户内心的声音，他们知道自己要什么”，是朗度研发人员坚持的重要原则，可以说卡萨帝朗度冰箱的诞生是数十万用户集体智慧的结晶，这充分彰显了互联网的力量和魅力。克里斯·安德森在《创客：新工业革命》一书中说：“网络的美妙之处在于将发明工具和生产工具大众化。”[注]我认为网络的美妙之处并不局限于此，它的美妙之处还在于让每个有智慧的人能够充分地表达自己的想法，提出自己的创意。尽管他们可能不是发明者，也不是生产者，但是他们的智慧和创意可能会给研发者、生产者带来无穷的灵感，让创意者美梦成真。

卡萨帝社区在朗度冰箱研发过程中发挥了重大作用，它是一个与用户进行交互的平台。在研发前期，海尔的研发人员利用卡萨帝社区与全球用户进行了虚实网交互，用于收集用户对于冰箱的创新意见，充分调动用户参与产品创意的积极性，并将这些建议和创意分类反馈给研发人员。

卡萨帝的经验已经在海尔得到广泛的推广和应用，海尔已经体会到了“无组织的组织力量”[注]。现在，海尔任何一款新产品的研发都需要首先和用户交互，海尔的信息化部门开发了多个产品网络社区，用于和用户零距离交互。同时，利用业务分析与优化技术，筛选用户有

价值的创意，并使之与用户交互的平台与企业后台的研发系统、营销系统、供应链系统形成无缝对接，将创意转化为产品的功能。

比如，海尔的天樽空调也是“网络用户交互的典范”，它是一款从创意灵感出炉到产品发布销售，全流程实现网络用户交互的产品。在天樽前期的交互中，竟然有67万网友献计献策，贡献智慧和创意。

网络交互模式的引入让产品研发者准确找到了用户在以往体验中的“痛点”，进而找到新产品的“亮点”。有些企业也看到了用户的力量，并试图建立自己的“虚网”平台，但是仅仅在互联网上开一个“网店”就当成“虚网”是错误的。网店往往是单向的，努力把产品卖给用户；而虚网着眼于交互，更重要的是要和用户进行无缝隙的沟通，并能够给用户提供所需要的解决方案，进而黏住用户。张瑞敏认为，如果虚网起不到黏住用户的作用，只是把它当成销售的武器，这样的虚网最终只会陷入僵局。

开放式创新平台：整合全球资源

几乎是每周，我都会收到来自海尔HOPE平台的电子邮件，它会向我及时传递海尔最新的需求信息。这又是一个什么样的信息化平台呢？它的功能是什么？

HOPE（Haier Open Partnership Ecosystem）是海尔和全球伙伴交互创新的社区，其目的是打造全球资源并联交互的生态圈，它是一个开放式创新虚网平台。海尔将HOPE平台的功能界定为，通过需求与资源在平台上的自交互，为用户提供超值的创新解决方案，并实现各相关方的利益最大化，实现平台上所有资源和用户的共赢共享。

还记得唐·泰普斯科特在《宏观维基经济学》里说的这句经典的话吧："世界就是你的研发部！"HOPE平台正是这句话在海尔的最佳实践，它秉承开放、合作、创新、分享的理念，把世界视为海尔的研发部，致力于整合全球一流资源及智慧，征集全球优秀创意，推动智能家居及生活家电的技术创新，提升用户体验，创造满足用户需求的智慧生活。

HOPE平台主要包括需求发布、技术资讯、成功案例、互动社区等栏目，还建立了一流的资源超市，可以对接全球专家和解决方案资源，目前已经实现了与全球200多万名专家资源信息的无缝对接。

> 海尔之所以要变成平台型企业，其目的就是要去获取网络化的资源。所谓网络化的资源，就是这些资源在网络上是所有人都可以获得的，但是怎么获取，就要看你的路径和措施了。比如，全球一流的设计资源、全球一流的模块供应商资源、全球一流的营销资源，等等，这些资源谁都可以使用，它不会专属于你，它可能就这一个单和你聚，也可能不和你聚，能不能获取这些网络化的资源，这是组织要解决的非常重要的问题。[注]

HOPE平台正是海尔获取网络化资源的一个重要工具，通过它海尔可以与全球创新的解决方案提供者精诚协作，将最佳的方案与用户需求结合，创造出引领用户需求的产品和服务。其在全球首发的"无尾厨电"则是HOPE平台运作的一个经典案例。

> 厨房里锅碗瓢盆一堆一堆的，还有一些小家电，锅碗瓢盆可以摞起来，可是小家电却不能摞起来，而且还有个难缠的小尾巴，你怎么放怎么觉得碍事，怎么样都占空间。不要不要不要尾巴，不要不要难缠的尾巴！！！希望这一次的无尾电器可以解决。[注]

这是网友“威尼斯的泪”在海尔商城“无尾讨论区”发出的帖子。

海尔在HOPE平台发布了无尾家电的创意征集活动，吸引了大批具有创新意识的用户。一些网友像“威尼斯的泪”一样提出了自己的需求，也有些网友提交了许多独特的方案，经过广泛的用户调研，海尔最终将研发锁定在了无尾厨电产品领域。一位参与无尾厨电研发的工作人员解释了产品的研发过程：

> 无尾厨电的设计理念源自海尔对国内消费者的交互。经过交互，我们发现城市居民对厨房的整体需求，已经从单纯的功能性需求转变为对美好生活的重新塑造。消费者普遍认为操作简单、安全性高、设计美观等功能点将成为衡量家庭厨房的标准。

准确地了解了用户的需求，在此基础上确定了无尾厨电的研发方向，海尔则利用HOPE平台及其布局在全球的五大研发中心共同整合全球一流的研发资源，最终创新研发出了无尾厨电系列产品。无尾厨电最大的特色就是把无线传输能源技术应用在家电上，将电器上原有的电源线转换为无线能源接收体，从而打造一个“无线”自由整洁便利的厨房环境。海尔无尾厨电申请创新专利、国际专利50多项，其中无线电能传输技术不仅被中国轻工业联合协会认证为国际领先的国家科技创新技术，更是得到了海内外专家的一致好评。比如，美国加利福尼亚大学一位教授就评价无线能源传输技术是一项“破坏性创新”，它完全跳出了一般家电使用电源线的定性思维，提升了厨房的工作效率。

海尔无尾厨电解决了“威尼斯的泪”的烦恼。因为无尾厨电在研发过程中和消费者进行了很好的互动，它一面世便得到了消费者的热捧。2012年8月8日，无尾厨电开始在海尔商城官方网站上预约试用，短短时间就吸引了近万名网友报名。

“无尾的，无束缚。”一位网友这样评价说。

交互社区：内外互联

为了让每名员工都成为一个“创新的发动机”，海尔搭建了企业级的信息交互社区，创造了全新的沟通协作模式。这一信息交互平台不仅可以促进跨部门的协作与共享，而且通过与云图、创意工厂等系统的对接，将用户对海尔产品的创意与建议接入海尔内部，在实现全流程用户交互体验闭环的同时，实现每名员工的“创业和创新”。

海尔信息交互平台采用特殊接口导入雷达系统、创新平台等系统数据，通过“云之家”的社交化技术自动关联到指定的人或部门，用任务系统将其闭环和分享。譬如，一个用户在网络上提出“空调管是否可以做成扁平的”这类需求，工作人员过去经常会给出“不可能”的答案。现在，海尔雷达系统将这一建议及时导入内部社交化的信息交互平台，相关研发人员可以通过社交化的沟通协作，快速给出专业答复，满足客户需求。[注]

在网络化战略的指导下，海尔信息化变革正由“流程驱动转变为信息驱动”，聚焦于以“增值”为导向的数据经营，通过大数据的应用建立内部自驱动、外部互联互通的全流程生态网，而信息交互社区平台则可以帮助海尔实现内外信息互联。

海尔的帝樽空调是内外信息互联的典型案例。这款结合顶尖行业设计灵感的空调入选世界权威创意经济研究机构ICEC（世界创意经济研究中心）评选的“2012年度影响世界十大创意产品”。该机构评委认为，帝樽空调能够和谷歌眼镜、3D（三维）打印机齐名影响世界，原因有两点：作为首款圆柱形空调，它影响了行业创新设计趋势；更重

要的是，它打破了企业创新围墙，将用户、各行各业的创新资源为我所用。(注)

帝樽空调的研发收集了12万条用户创意，全球共1600名设计师参与设计，历时2年的用户互动，最终诞生了海尔帝樽空调圆柱形、酒杯出风口、拉菲红的品位造型。

帝樽空调圆柱造型的创意从何而来？海尔空调设计人员表示："我们的创意来自用户。长达两年的互动，征集了十多万条用户创意，我们内部也经过了多次的讨论和全流程的协同，多次研讨如何颠覆空调传统外观的设计，最终决定以圆形作为空调造型的突破口。我认为，这也是内外智慧相互碰撞的结果。"

海尔社交化的信息交互平台，不仅可以让外部的用户和内部的员工双向互联和交互，还提高了信息流转的通畅性和实效性。现在，全球海尔的员工都可以利用这一交互平台随时用智能手机与其他同事进行沟通和协同。

信息化的"主人"是用户和员工

英格兰有句谚语："如果航船失去方向，任何风都是逆风。"

在我看来，许多中国企业之所以信息化未能取得既定的成功，是因为它们的信息化失去了正确的方向，没有找到信息化的真正"主人"。



图8–2 海尔交互与协同平台：以用户和员工为中心

谁是信息化的真正“主人”呢？海尔的信息化实践经验告诉我们，唯有用户和员工才是信息化真正的主人，也就是说，所有信息化的技术都需要为用户和员工服务。

图8–2展示了海尔交互与协同平台，尽管这不是海尔整个信息化系统的全部，但它们是“人单合一”双赢管理模式最为重要的信息支持平台。

从图8–2可以看出，虚实交互平台、开放式创新平台和供应链信息平台更多地以“用户”为主。比如，供应链信息平台是端到端的流程信息化平台，从发现用户需求到满足用户需求，实现闭环优化，而且能够对订单的全流程进行优化，通过实时的信息共享及全流程订单可视，数据分析提前预警，提升生产效率，避免生产损失，进而实现研发、营销、供应链三方高效协同，快速响应用户需求，实现零库存下即需即供。

虚实交互平台则聚焦于“与用户深度交互，丰富产品设计创意”。通过600多个云交互的网络入口，吸引用户深度参与产品前端个性化设计，现在每天有超过100万名活跃粉丝参与海尔产品的互动，通过大数据平台，平均每天产生有效创意200多项，全年产生7万多项有效创意。而开放式创新平台则是与世界一流研发资源深度交互，做到并联快速产品开发。当然，这个平台也实现了与供应商深度交互，实现模块化解决方案。供应商参与用户交互和前端设计，根据海尔提供的模块接口，形成模块化解决方案。众多世界500强企业，积极参与深度交互，为海尔提供了国际领先的解决方案。总之，这三个平台主要的定位是聚焦于用户，以用户为主人，以最快的速度实现颠覆性创新，快速、低成本、高质量地给用户提供超值的产品和服务。[注]

电子损益表、电子人单酬表和信息化日清平台较多地以“员工”为主，它们实际上是“人单合一”双赢管理模式运营体系的信息化和电子化。比如，电子损益表主要聚焦于经营体战略目标与资源的协同，准确反映经营体的目标完成情况，以及与第一竞争力目标的差距；电子人单酬表则以人为索引单位，全面展示每名员工的收入、费用、薪酬状况，通过分析“预酬”和“结果酬”之间的差距，制定闭环优化措施；信息化日清平台更是聚焦于每个人每天的工作任务完成情况，它以个人为分析单位，能够帮助员工找到战略和执行之间的差距，提出改进方案，实现日清日高。

“很多企业的信息化项目或者ERP项目之所以失败，就是因为把信息化与管理割裂开了。”这是张瑞敏的心得体会。当海尔的信息化遇到挑战，找不到未来的方向时，他总是在想，是不是海尔的信息化之路偏离了用户和员工？当每一次信息化变革转型成功的时候，张瑞敏无不感慨地说，只要不忘记信息化的最终目的是为用户创造价值，信息化一定会沿着正确的道路前行；只要不忘记信息化的再造其本质是“人的再造”，信息化就一定能够取得成功。

从“企业的信息化”到“信息化的企业”

从“企业的信息化”到“信息化的企业”，海尔从1998年开始这一旅程，已经走了将近20年，至今仍然在路上，它的目标是打造“虚实网结合的零库存下的即需即供”模式，这一模式前无古人。从海尔2013年发布的“网络化战略”来看，未来海尔的战略目标是要围绕两个平台进行变革：（1）智慧家电和智慧家庭的交互平台；（2）虚实融合的用户价值交互的开放平台。前者由上海上市公司“青岛海尔”来执行，后者是香港上市公司“海尔电器”的使命。海尔集团总裁周云杰说：

> 海尔希望真正把企业变成一个互联网企业，特别是把企业变成具有互联网思维的企业。海尔对互联网的觉醒相对较早。2000年张首席（张瑞敏）就提出一个说法，说企业不触网就死亡。当时很多人听到这个想法，觉得有点危言耸听。其实在很多企业内部都没有认识到这个危机的时候，他就看到了这个问题。[注]

“企业不触网就死亡。”这是张瑞敏在瑞士参加完“2000年达沃斯世界经济论坛”后发出的感慨。“年会提出了人类在新世纪将面临两项革命：网络革命和遗传基因革命。”面对网络革命和新经济带来的冲击，张瑞敏感慨道：“网络将打破传统经济下以国界划分的经济区域，而使所有企业都面对世界经济一体化的冲击。在由网络搭建的全球市场竞争平台上，企业的优劣势被无情地放大，优者更优，劣者更劣。”[注]

如何在网络化时代为海尔在全球市场上赢得竞争优势？张瑞敏给出的答案是：海尔必须拥抱互联网，海尔人必须用互联网思维进行创新。

拥抱互联网需要从企业的信息化开始，2000年以后，海尔加快了信息化再造的步伐，但是信息化之路并不是一帆风顺，航船有时会失

去自己的方向。

张瑞敏用“油水分离”来形容海尔早期的信息化建设。他认为，做ERP不能成功的原因是把ERP做成了“油水分离”的状态。“企业原来是水，把ERP当成‘油’放在上面，二者永远结合不起来。只有做到二者‘水乳交融’，才能够真正地利用信息化给企业带来竞争力。”(注)

“油水分离”和“水乳交融”是两个非常好的比喻，它们说明了信息化与企业业务之间的两种关系状态，前者表明信息化技术和企业业务是两张皮，是相互脱节的；后者则表示信息化技术能够与企业业务完美融合在一起，成为支持企业战略和运营的加速器。

大多数中国企业的信息化建设依然处在“油水分离”的状态，它们还只是停留在企业的信息化的初级阶段，距离信息化的企业更是遥不可及。从油水分离到水乳交融，从企业的信息化到信息化的企业，中国企业面临的挑战依然非常大。完成这一巨变，企业需要在信息化建设中从流程、信息、结构、员工和用户五个方面进行系统思考，参见图8–3。

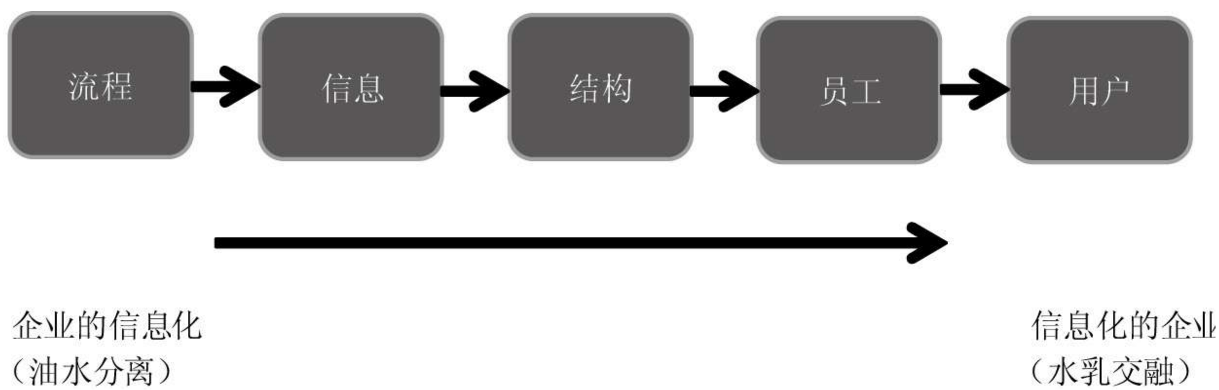


图8–3 从企业的信息化到信息化的企业：战略与路径

第一，需要基于用户的需求优化流程，这是信息化的基础条件。仅仅有流程是不行的，流程必须是“端到端”的，必须反映市场信息和用户需求。

第二，从“流程驱动”转变为“信息驱动”。业务流程规定了做事的基本程序，显示了信息的流动方向，但是一旦流程固定下来，就相对难以更改。面对瞬息万变的外部环境，企业不能仅仅通过流程来驱动业务，还要通过高度动态的信息来驱动业务。

第三，结构影响流程设计和信息流动。许多企业在信息化过程中很少触及组织结构的变革，这就会导致流程设计要么和实际业务脱节，要么无法得到执行。海尔在其信息化的过程中也曾经遇到过类似问题：设计了新流程，发现根本无法使用。其原因，是企业的组织结构没有进行同步变革。事实上，从2007年开始的1000天流程再造，就让海尔的组织结构变化了40多次，变化之大让许多人都始料不及。

第四，员工是企业信息化的主人，他们也是信息化系统的使用者。海尔的经验是，流程和信息化再造说到底是人的再造，尤其是经理人的再造。再造的目的是什么呢？再造的唯一目的就是实现每个人价值的最大化，进而创造企业整体价值的最大化。

> 当时有一段时间，我们用ERP的程序来做市场，销售额一落千丈，有几个月就跟瘫痪了一样。因为组织结构没有变，拿出一个新的流程来，这二者根本对不起来。后来我们再做零库存下的即需即供，都是把组织结构和团队先做起来，再去建相应的流程。

第五，以用户价值为最终目的。从海尔早期的市场链机制，到人人都是SUB，以及到今天的人人都是CEO，海尔进行这些变革的目标就是让每个人都在市场价值链上找到自己的位置，都要直接面对市场，为用户创造最大的价值。

如果企业的信息化建设能够真正地以用户为中心，那么它距离“信息化的企业”的目标也就不远了。如果信息化建设能够将用户价值最大化作为起点，来优化内部的流程，搭建信息化的平台，那么这样的信

息化就可以使技术和业务完全融合，达到“水乳交融”的境界。海尔一位流程系统创新部的管理者认为“企业的信息化”和“信息化的企业”二者的关注点是完全不同的：

> 企业的信息化可能更关注的是企业自身，信息化的全部目的都是为企业服务的，比如对企业的财务系统、人力系统、供应链系统提供技术支持等。信息化的企业则不同，它的最大转变是关注点和以前不一样了，信息化的企业关注的目标就是用户，信息化的核心也是仅仅围绕着用户的需求和价值，要从关注企业的流程转变为关注客户的体验。

这的确是两种完全不同的视角，企业的信息化是从企业内部视角来审视组织的效率和信息的传递，而信息化的企业则从外部视角来审视组织内部的流程如何满足用户价值的最大化。在互联网时代，企业应该转变用户和自身之间的关系，传统的企业依然把客户与企业的关系当成一种交易关系，而拥有互联网思维的企业则把用户与企业之间当成了交互关系。

今天的海尔，已经具备了互联网企业的基本特征，用户、供应商、内部员工的深度参与交互已经成为海尔研发模式的特色与动力源泉，虚实网融合消除了企业与用户之间的距离，先进的信息技术也为海尔构筑了“全流程用户体验驱动”的虚实网融合竞争优势。

---

1. 张瑞敏，“中国式管理的三个终极难题”，中国企业家网，2009年5月17日。
2. 所谓“慕课”（MOOC），“M”代表Massive（大规模），与传统课程只有几十个或几百个学生不同，一门慕课课程动辄上万人，最多达16万人；第二个字母“O”代表Open（开放），以兴趣为导向，凡是想学习的，都可以进来学，不分国籍，只需一个邮箱，就可注册参与；第三个字母“O”代表Online（在线），学习在网上完成，不受时空限制；第四个字母“C”代表Course，就是课程的意思。
3. 胡泳、郝亚洲编，《张瑞敏思考实录》，北京：机械工业出版社，2014年。
4. 张瑞敏，“新经济之我见”，《海尔人》报，2000年4月22日。

5. （美）克里斯·安德森著，萧潇译《创客：新工业革命》，北京：中信出版社，2012年。
6. （美）克莱·舍基著，胡泳、沈满琳译，《未来是湿的：无组织的组织力量》，中国人民大学出版社，2009年。
7. 张瑞敏，“海尔在互联网时代的战略创新”，张瑞敏在海尔第五个发展阶段战略主题发布会上的讲话，2012年12月26日。
8. 海尔集团网站。
9. 资料来源于全球财经网，“海尔信息交互平台上线：采用云之家社交化协作产品”，http：//news.ccidnet.com/art/1032/20130821/5136911_1.html，2013年8月21日。
10. http：//news.ccidnet.com/art/1704/20130529/4966397_1. html，2013年5月29日。
11. 海尔集团技术中心，http：//www.haier.net/cn/research_development/rd_system/research_center/。
12. 庞丽静，“海尔集团轮值总裁：把企业变成用户交互平台”，《经济观察报》，2014年3月14日。
13. 张瑞敏，“‘新经济’之我见”，《海尔人》报，2000年4月22日。
14. 张瑞敏，“中国式管理的三个终极难题”，中国企业家网，2009年5月17日。

第9章
管理无领导

好雨知时节，当春乃发生。

随风潜入夜，润物细无声。

——（唐）杜甫

颠覆科层制下的领导力模式

杜甫在这首《春夜喜雨》中对春雨的无私奉献品质大加赞赏。多好的春雨呀，它知道自己到来的时节，当万物开始萌发生长时，它伴随着春风，在夜晚悄悄地降临，滋润万物又细微无声。

人们常说“春雨贵如油”。春雨之所以为“贵”，首先在于它到来的“正是时候”，恰逢万物复苏生长之时；其次是它的“不张扬”，它不是夹杂在狂风中的暴风骤雨，而像又轻又细的绢丝一样，轻柔地滋润着大地，润物细无声。

卓越的领导者就像春雨一样，他们致力于在正确的时间里做正确的事情，他们不追求叱咤风云，也不梦想成为魅力非凡的超级领袖。相反，他们恪守着谦逊、隐忍、价值、奉献、诚信这些基本的美德，以“成就他人”为责任，以“言传身教”来滋润员工的心智。

在互联网时代，“春雨”式的领导者是企业最稀缺的资源，因为大多数的领导者都成长于科层制度体系中，他们迷恋权力，以自我为中心，习惯于狐假虎威、发号施令，傲慢而专横。

这种传统的领导力模式正在扼杀着知识型员工的创造力。韬睿咨询公司在全球范围内对9万名员工进行了一项调研，结果表明，只有21%的员工对他们的工作有较高的敬业度，其余的79%都是心猿意马，人虽然在公司，但缺乏工作热情和创造力。

为什么员工会“身在曹营心在汉”呢?

在加里·哈默尔看来，导致员工敬业度低下的是“集权造成的压抑”。他指出：“大多数公司，都是由CEO往下逐级授权，普通员工没有决策权，甚至无权反抗那些以自我为中心、独断专行的主管。当遇上打击员工热情和积极性、扼杀员工创造力的老板，大多数员工只有两条路可选：要么沉默，要么辞职。”[注]

张瑞敏所推行的“人单合一”双赢管理模式，要在互联网时代打造一个无边界的网络组织，其最终目的是“释放每一名员工的活力，要把每一个人的创新能力发挥到极致”。显然，这种新型的授权式管理模式和传统的集权式领导力模式“水火不容”，无法兼容。

管理无领导，是海尔向科层制下的传统领导模式的宣战。

传统组织是马克斯·韦伯的科层制，认为企业一定要有领导，而且领导是一层一层的，上层领导、中层领导、基层领导，领导很

多。马克斯·韦伯的科层制统治了全世界差不多两百年的工业经济。但现在互联网把这种领导模式给颠覆了。注

在张瑞敏看来，传统的层级式和集权式领导模式限制了每个人的独立意志，压制了每个人的创业和创新精神。他所提出的“管理无领导”并不是要消灭一切领导者，而是要改变传统领导模式下“领导者和追随者”之间的关系，要创造一种适合网络组织的新型领导力模式，而这种新型的领导力模式也成为“人单合一”双赢管理模式中最重要的“软实力”，参见图9–1。

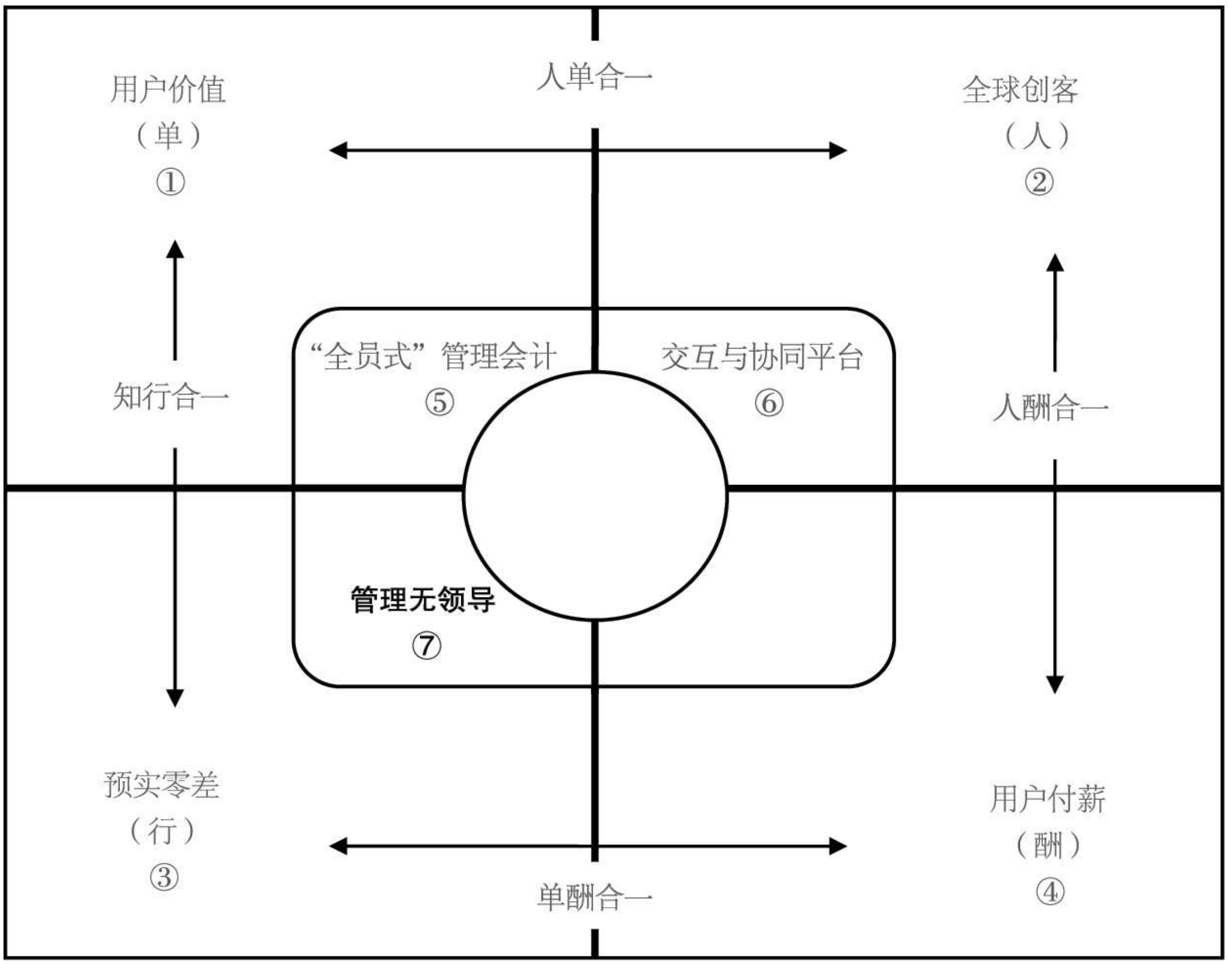


图9–1 “人单合一”双赢管理模式：管理无领导

本章我们将聚焦海尔如何变革传统的领导力模式，如何消灭“官本位”文化，如何构建“管理无领导”下的自演进机制。同时，我们还将讨论海尔所创建的新型领导力模式：价值型领导。这种带有互联网特征的新型领导力模式和传统的领导在领导者角色定位、权力结构、激励措施等诸多方面都有很大的不同，它将海尔的领导力模式带入3.0时代。

消灭“官本位”文化

一位在大型企业工作的朋友给我讲了一个发生在他所在部门的真实故事。有一天，这个部门的经理被晋升为公司分管业务的总监，他兴奋异常，请部门员工聚餐。在饭桌上，他告诉其他人，以后不要喊他“×总”，还要像以前那样称呼他“×经理”。“这并不是他的真实想法”，朋友告诉我，“这个人其实非常在乎他的头衔，每次见面我都称呼他‘×总’，他眉开眼笑，看起来非常享受。如果你不称呼他‘×总’了，他显然会不高兴的。”

在“官本位”的文化中，许多人都热衷于享受“官衔”带来的快乐，并乐此不疲。一声“董事长，您好”，或者“总裁，您好”听起来是多么悦耳呀，让人通体舒坦，尽管被称呼者只是一个小业主，公司里也只有五六个员工，但这并不会影响光鲜的头衔给他带来的精神享受。

热衷于享受官衔的人，更迷恋于官位带给他们的权力。传统的科层制结构给他们提供了敛财致富、飞扬跋扈的土壤和机会，随着企业规模的扩大，金字塔结构中的层级越来越多，一层又一层的官僚们争相蚕食和占有组织的权力资源，构筑自己的地盘。

张瑞敏意识到这种传统的科层制官僚体系给企业带来的危害，他决心彻底铲除滋生“官本位”文化的土壤，否则“人单合一”双赢管理模

式不可能成功。他采取的一个重要措施是高度扁平化海尔的组织结构，从“正三角组织结构”变革为“倒三角组织结构”，再变革为“网络组织”，海尔的组织层级不断被压缩，组织的“垂直边界”被逐步打破。在第12章，我将详细介绍海尔如何构建无边界的组织。

这是一场“人事地震”，因为它涉及海尔至少几千名领导干部，海尔曾经实行的是职位级别制度，中高层管理者的职位级别从7级开始，其中7级管理者有5681人、8级有1141人、9级以上则为320人。[注]

组织层级的减少，带来的是领导职位数量的大幅度减少，大批的中高层管理干部被扁平化到一线，直接面对用户，也有一些干部因不能适应组织的变革而被淘汰。

“这个过程是最困难的，”张瑞敏不无感慨地说，“原来的许多中层管理干部，甚至是一些高层干部，要么到业务经营体去重新竞聘就职，要么觉得干不了选择离开。人事变革是最痛苦的，从领导岗位上下来的人也很难受，家里人也不理解，还以为在企业里犯了什么错误。”

除了大规模缩减领导职位之外，海尔还采取了另外一项措施来消除“官本位”文化。在海尔内部，除了以张瑞敏为核心的几位高级领导者之外，其他的管理者都被取消了传统领导力模式下的“官衔”和“头衔”。在海尔内部访谈和交流的时候，我几乎听不到“×董”“×总”这样的称呼，他们都被冠以“体长”“网主”“接口人”这样的称呼。

“我没有什么领导职务，我只是一个经营体体长。”坐在我对面的这位体长笑着对我说。他穿着一身工装，看起来非常年轻、精干，思维非常敏捷。然而，让我没有想到的是，正在接受我访谈的这位经营体体长所领导的自主经营体，其年度销售收入竟然达到数十亿元。按照传统的逻辑，他被称为“总裁或者总经理”当之无愧，“也没有人叫我体长，大家都习惯喊我名字。在我们经营体，没有官，大家都是平等

的，合作起来共同为用户服务。实实在在为用户创造价值，这才是我们的共同目标”。

海尔试图通过“去官衔化”建立一种平等文化，让每个人不要再像传统的组织那样眼睛紧紧盯着自己的“官帽”，而是把眼睛转向市场，紧紧盯住用户的需求。

把权力交给“用户”

领导力和权力二者就像是共生体，不可分割，领导力的重构必然带来权力结构的重置。“管理无领导”会不会带来“权力的真空”？权力是构成领导力最重要的元素，也是组织运行的保障。领导者可以通过权力贯彻自己的意志，决定价值资源的投入，并对产生的价值利益进行支配。如果权力消失了，组织如何能够自主运转呢？谁来评价员工的绩效？

“既然管理没有领导了，那领导是谁呢？领导就是用户，所有人都听用户的。过去是员工听领导的，现在员工听用户的，领导听员工的，其实这就叫管理无领导。”

张瑞敏认为，互联网技术消除了企业和用户之间的距离，海尔的网络组织也使得每个人都有机会直接面对外部用户，因此，应该将从原来领导者手中释放出来的权力转移给用户，只有这样，才能真正建立以用户为中心的组织。

把用户变成领导，把权力交给用户，让他们来评价海尔各个自主经营体和员工的绩效，这是海尔在领导力变革中做出的重要举措。

在传统的领导力模式中，领导者一个基本的权力是评价下属的业绩，这就导致了二者之间经常相互博弈。现在，海尔的“去领导化”模式把评价的权力交给用户，变“领导驱动”为“用户驱动”，变“领导评价”为“用户评价”，成功地将权力与用户结合，“使权力成为一个空间，一个能为用户创造需求、创造价值的空间，这个空间的生成，使所有的权力、职责和利益都与用户挂钩，也就充分调动了每个人的积极性，大家相互间没有了博弈，都是为了创造自己的利益跟自己博弈”。注

“无领导”模式下的自演进机制

无论怎么变革，任何一个组织仍然需要决策、计划、协调和激励这些最基本的领导功能。在海尔“管理无领导”模式下，这些组织的功能如何实现？无领导是否会引发组织的无序管理？谁来进行决策？谁来制定目标？谁来监督执行？谁来激励员工？

在“管理无领导”模式下，海尔正在探索的是“自演进机制”。具体而言，它包括“高单自生成”机制、“人单自推动”机制和“单酬自优化”机制，参见图9–2。注

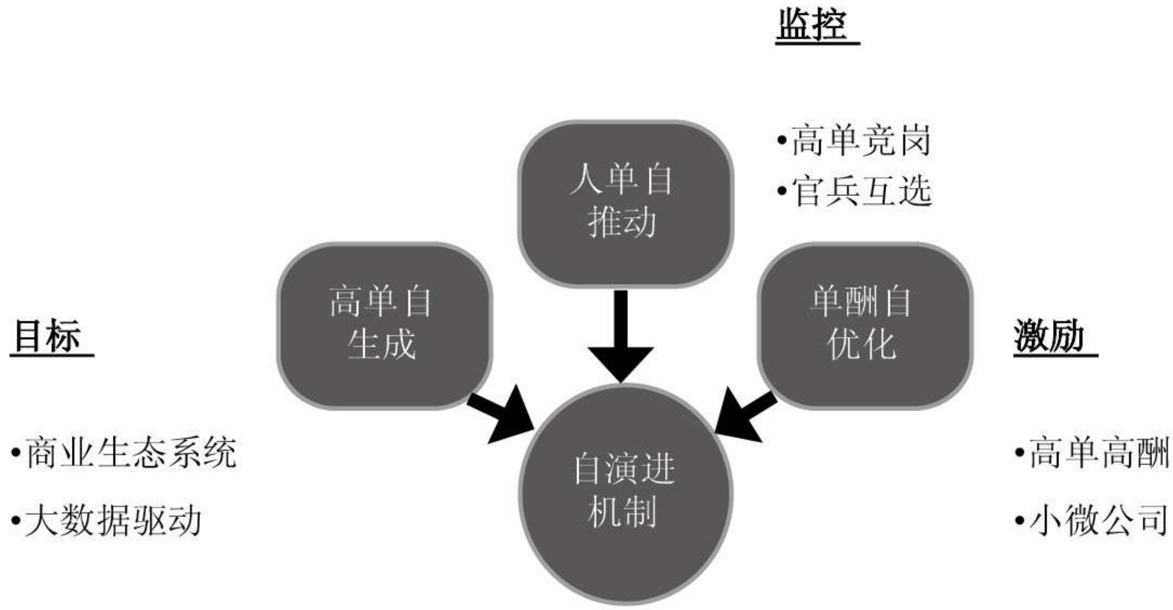


图9–2 “无领导”模式下的自演进机制

“高单自生成”机制

这一机制要解决的问题是：目标如何形成?

在传统的领导力模式中，领导者一个很重要的职责是为下属制定目标，这是领导者最基本的职责。然而，行使这一职责并不会让领导者感到轻松，在目标制定过程中有两个难点。

首先，由于缺乏足够的决策信息，上级领导很难制定出切实可行的目标。事实上，很多领导者都是通过“拍脑袋”“凭感觉”来制定目标的。

“说实话，每年制定目标是令我最痛苦的事情，我心里也没有标准，只是结合去年的目标完成情况，再加上对明年的预测。”这是一位企业的董事长亲口告诉我的事实，谈起制定年度目标，他一脸愁

云，“最难的事情是你根本无法准确预测明天。员工也会和你在目标上讨价还价，他们总想目标定得低一些，工资拿得高一些。”

第二个难题是如何让下属接受领导者给他们下达的目标。尽管“目标管理”理论倡导目标的制定需要“上下级进行有效互动”，只有双方达成共识的目标才能够得到有效执行。然而，在实际运行中，下级在目标的制定上几乎没有“讨价还价”的权力，目标从上而下，层层分解，员工只是上级目标的被动执行者。

张瑞敏认为，传统组织的领导者是“关起门来制定目标”，目标数字的高低无非一个“数字游戏”。海尔探索的是在“商业生态系统”中自动生成目标。“为什么要放到生态网络中自生成高单呢？因为进到生态网中，你和很多的相关部门都要关联起来。”

为了和商业生态网络中其他资源协同起来，海尔在自主经营体的基础上组建了“利益共同体”，这种利益共同体的特征是开放，它将海尔内部的自主经营体、外部的供应商，以及其他利益攸关方完全协同起来。每一个利益共同体按单聚散、动态优化，为了实现同一目标和创造用户价值而自行协同和互动。

当然，高单（高目标）不能凭空设想，必须依靠大数据来驱动，要通过大数据来推动实时决策，实现对外部环境快速变化的高度适应。

“人单自推动”机制

这一机制要解决的问题是：如何监控目标的达成？

在传统的领导力模式中，领导者的重要职责是监控下属的行为，甚至有人说，领导力就是控制力。传统的科层组织更是为领导者监控下属设立了层层管控体系，在加大监控力度的同时，也扼杀了员工的创造性和活力。

海尔抛弃了这种传统的监控模式，在无领导的管理模式中，海尔通过“人单自推动”机制来进行监控，这一机制包括“高单竞岗”和“官兵互选”两个重要举措。

在第4章，我讲述了海尔自主经营体的组建过程，其中提到海尔的自主经营体体长和成员都是通过“竞单”产生的。只有那些“亮高单”的人才能够当选经营体体长，才能够进入自主经营体。通过“高单竞岗”，实际上让“目标”和“人”之间实现匹配，高人举高单，高单找高人，实现二者良性循环。

高单竞岗是实现目标监控的第一步，它保证了“高单”和“高人”的匹配。第二步则是“官兵互选”，它的本质是监控“高人是否能够完成高单”。根据海尔关于“官兵互选”的规定，如果某一位经营体体长，或者某一位经营体成员不能完成既定的目标，不能让用户满意，不能提供有竞争力的价值，就必须启动官兵互选机制，即重新竞聘上岗。

“为什么要官兵互选呢？就是为了用户的最佳体验。因为，用户的最佳体验一定是动态的，不是静态的，用户今天满意了，明天会有新的不满意。今天能满足，明天不一定能满足。因此，重要的就是这些人能不能适应用户的需求，不能适应就要启动官兵互选机制，实际上说到底，就是要不断地优化资源，满足用户的需求。”[注]

“单酬自优化”机制

这一机制要解决的问题是：如何激励目标的达成?

在传统的领导力模式中，广泛实行的是职位薪酬制度，在这一制度的框架下，领导者对员工的薪酬具有决定权，他可以通过决定员工的升迁来影响员工的薪酬。在传统的薪酬模式中，基层员工为了获得更高的薪酬，常常要花费大量的时间迎合上级，揣摩上级领导的意图，以获得有利于自己的评价结果。

评价人的绩效表现对领导者而言是最具挑战性的工作，任何由人做出的评价都带有主观性，难免存在偏颇。海尔探索的“单酬自优化”将主观评价变为客观评价，其核心内容有两点：高单高酬和小微公司。

海尔取消了和职位挂钩的薪酬制度，实行的是人单酬制度，即根据目标（单）的完成情况、拥有资源的多少以及为用户创造价值的大小来决定薪酬的高低，对单的评价则主要通过信息化系统来完成，这大大减少了领导者在薪酬评价中的作用。只有完成高单的人才能获得高的报酬。同时，还需要将实际的“结果酬”和“预酬”进行比较，以进行闭环优化。

对于业务相对成熟的自主经营体，海尔把它们升级为“小微企业”，这种类型的小微企业可以在海尔的平台上完全自主经营，从而彻底地将员工从“执行者”变成“创业者”。

资源接口人

有人问我：“海尔所提出的‘管理无领导’是否意味着海尔消除了所有的等级，企业没有领导了？”

首先，我并不认为海尔取消了所有的组织层级。尽管互联网技术为企业消除传统的行政等级提供了最大的可能性，但是并不意味着企业能够在一个完全没有层级的系统中运行。任何系统都是有层级的，网络组织也不例外。加里·哈默尔认为，互联网时代实际上也是有层级的，“但是层级是自然生成的，它是根据你所创造的价值形成的。因为组织是网状的，所以每个人都会创造价值，一旦不能创造价值你就失去这个权力了，就没有了这个权力”。

在海尔的网络结构中，同样存在着层级，比如利益共同体和自主经营体就分属于不同的层级，自主经营体也分为一级经营体、二级经营体和三级经营体，但是这种层级和传统的科层制下的行政层级有很大的不同。它不是由行政命令而形成的官僚层级，而是根据在系统中的影响力所自然形成的。同时，这种层级是高度动态的，和具体的个人没有太大的关联，比如利益共同体和自主经营体都遵循“按单聚散”的基本原则；而传统的层级则是相对固定和刚性的，而且和领导者自身有很大关联。

其次，“管理无领导”并不等同于“企业无领导”，海尔也不可能变革成一个完全消灭领导者的组织。领导者是相对于追随者而言的，凡是有追随者的地方就会有领导者。比如，利益共同体体长算不算是一个领导者？但是，海尔的领导者，无论从其角色、职责还是定位，都和传统模式下领导者的角色和职责有很大的不同。

在海尔“管理无领导”模式下的自演进机制中，领导者的角色被界定为“资源接口人”。

张瑞敏赋予领导者这一新的角色，是和海尔的新战略相匹配的。海尔的使命是颠覆传统企业的边界，构建一个无边界的海尔，并最终搭建一个“并联平台的生态圈”，而支持这一战略转型的限制性要素实际上是“资源”。为了完成这一使命，海尔必须实现从“依靠企业自身资源求发展”到“整合全球一流资源求发展”的转变。

如何才能够将海尔演变成真正的“平台型企业”？平台化杠杆应该是什么？张瑞敏认为，要想实现海尔的平台化战略，必须依靠“资源杠杆”，而非“财务杠杆”。

> 我觉得现在平台化就要通过资源杠杆。你这个开放的平台有什么呢？过去缺的就是资源，现在缺的不是资源。那你怎么吸引进来资源？还是《宏观维基经济学》里头说的那句话，世界就是我的研发部。如果我能通过接口人，把大量的资源接进来了，那你这个资源杠杆就不得了。所谓财务杠杆就是拿别人的钱发展我的企业，现在我要拿全世界的资源发展我的企业。到底哪一个大呢？肯定还是资源杠杆起的作用不得了。注

从海尔的研发系统来看，张瑞敏的“资源杠杆”理论已经在实践中得到了很好的检验。在过去，海尔主要依靠自我研发，但是互联网时代技术的创新日新月异，仅仅凭海尔一家企业的力量，根本不可能在全球引领技术的潮流。海尔的研发体系改变了传统研发的思路，利用“资源杠杆”这一战略，建立了开放式创新的模式，将研发人员变成一个一个接口人员，通过他们来对接全球的资源。原来1000多个研发人员，现在变成了1000多个资源接口人，并利用海尔建立的交互创新信息平台。目前，海尔已经成功地在全球对接了一流资源，而所有对接的研发资源加起来，已经超过了100多万人。

将领导从传统的“发号施令者”转变为网络组织中“资源接口人”，海尔将领导者的角色进行了彻底的变革。

人人是创客

传统的领导理论以“领导者为中心”，过于强调领导者的特质和行为对企业变革和绩效的影响，弱化了追随者或者员工的主观能动性对组织所产生的巨大作用。在这种理论中，领导者是发号施令者，是决策者，具有至上的权力和资源，以及不容置疑的权威，下属或者追随者是不能有“任何借口”的服从者，是被动的执行者。

在海尔“管理无领导”模式中，改变的不仅仅是领导者的角色和定位，员工更是被置于重要的位置，其角色和职责也发生了重大改变，海尔的目标是要将每名员工变成创客，变成自主创业者。

> “管理无领导”体现出来的就是人人是创客，让员工创客化。所谓的创客，就像美国作家安德森在他那本书《创客：新工业革命》里定义的，就是使数字制造和个性制造结合、合作，即“创客运动”。其实按我理解，每个人都可以成为创业家，每个人都可以创业。但是过去做不到，现在可以了，因为现在有了互联网，有了数字制造，可以通过开源的软件、开源的硬件，可以通过3D打印，可以通过很多方法来实现，每个人都可以通过互联网成为创业家。注

“创客”一词来源于英文单词“Maker”，是指努力把各种创意转变为现实的人。惠普公司前全球副总裁菲尔·麦肯尼则把创客定义为“努力将点子变为金子的行动达人”注。

创客们就好像是互联网时代的“新新人类”，他们充满热情和活力，无比热衷于在互联网上创意、设计、发布个人的作品。如果没有互联网，个人通过创意改变世界异常艰难，而在互联网时代，这一切都变成了可能。

曾因出版《长尾理论》而一举成名的美国《连线》杂志前主编克里斯·安德森在其《创客：新工业革命》一书中指出，互联网时代将是

一个创客的时代，他们引领科技行业走进了一个新的方向，即个体制造时代的到来，并预言互联网和制造业的融合将引发一场新的制造业革命。注

张瑞敏对安德森的“创客理论”产生了强烈的共鸣，他在海尔所强力推动的“人单合一”双赢管理模式和安德森所提倡的“创客运动”有很多相似之处，这些共同点包括人人创新、人人创业、个性化制造、数字制造、拥抱互联网等。

“让员工创客化”对大型企业而言挑战极大，正如克里斯·安德森在海尔发表演讲时所说的：“大企业很难保持初创时期的创业精神，因为在发展壮大的过程当中，所有公司都会趋同，都需要雇用那些有传统经验的人及组织来运营。而要实现企业从原来以控制和职能为主，变成‘人人创客’的生态圈，变成一个创业平台、创客平台，那意味着原来所有组织的彻底颠覆。”

实现人人创客化，需要颠覆的不仅仅是传统的组织，更需要颠覆传统的领导力模式。海尔所推行的“管理无领导”，其实就是要为那些有创业创新精神的员工去掉曾经套在他们头上的“紧箍”，让他们重新焕发创新的激情与活力。

2013年，一款全新游戏本品牌——“雷神”——横空出世，在国内的游戏本市场掀起了轩然大波。首发500台售罄后，3万人预订；第二批3000台，20分钟即被抢购一空，问世仅半年便跻身京东商城游戏本销量亚军。无数网友惊呼，“雷神”如此强劲的势头大有重现当年“小米”手机万人抢购的神话。注

没人想到，“雷神”是出自海尔三个“85后”男生组建的“雷神小微团队”之手。李宁是“雷神”项目的发起人，他原本是海尔笔记本“利共体”的一名成员。“雷神”的自主创新源于他2013年7月在京东商城偶然看到的一组数据。他发现，当个人电脑、笔记本电脑销量都在下滑

时，唯独游戏本销量逐月上升，且游戏本领域也尚未出现占据垄断地位的品牌，进入门槛还不太高。

“我们必须打造一款明星级产品。”看到这个机会，李宁自己开始组建团队，三个人的作战小团队迅速形成，这个小微团队仅仅用了5个月的时间就让“雷神”面世了。“雷神”既没有“海尔”商标，也非海尔生产。现在，“雷神”已经成为海尔孵化出来的“小微企业”，即雷神科技公司，实现了包括品牌在内的完全独立运营。2015年，雷神科技已完成三轮融资，估值6个亿，当年的销售额达7亿元。

在海尔，像“雷神”这样的创业故事不是唯一的，诸如“智慧烤箱”“无尾厨电”等一个个“小微企业”正在海尔的平台上孕育、发芽、成长，这正是海尔推行“管理无领导”的目的，让每个发现新机会的人能够把创新变成现实，让每个有创业激情的人都成为自主创业者，让每个拥有互联网思维的人都变成“创客”。

领导力变革：从1.0到3.0

什么是卓越领导者的特质？什么样的领导者能够推动组织实施变革？什么是最佳领导风格？什么样的领导风格能够为组织带来卓越绩效？这是领导力研究领域中最受关注的核心问题。伴随着对这些问题的深入思考和研究，领导力这门科学已经走过了近百年的历史。早在第二次世界大战末期，美国俄亥俄州大学和密歇根大学的学者们就开始了对领导行为和风格的研究。时至今日，学者们已经发表和出版了数以万计的论文和图书，直到今天，领导者所独有的特质和最佳领导风格及其与组织绩效之间的关系依然是学术界和企业界关注的热点话题。

海尔所实施的“管理无领导”变革，让我们看到了互联网时代领导力的新模式，我将此称为“领导力3.0”模式，而与此相对应的分别是“领导力1.0”模式、“领导力2.0”模式。

表9–1 对比了领导力模式在这三个时代的不同特征。

表9–1 领导力变革：从1.0到3.0

维度	领导力 1.0	领导力 2.0	领导力 3.0
以谁为中心	领导者 →	追随者 →	用户 追随者
权力结构	•单向权力，自上而下评价 •集权式管理	•单向权力，以自上而下评价为主 •员工对领导有微弱的评价权 •有限度授权	•双权力通道 •赋予用户评价权力 •员工拥有自下而上的评价权力 •分权式管理
领导者角色	•决策者 •计划者 •监控者	•决策者 •监控者 •支持者	•资源接口人 •支持者 •服务者
员工角色	•被动的执行者	•执行上级目标和任务	•创客 •自主决策 •自主创业

维度	领导力 1.0	领导力 2.0	领导力 3.0
主要领导类型	•魅力型领导 •变革型领导 •家长式领导	•参与式领导 •服务型领导	•价值型领导
领导职位的稳定性	•稳定性高	•稳定性中等	•高度动态性
领导者与下属关系	•不平等，领导者地位显著高于追随者	•相对平等关系	•平等关系
组织特征	•传统科层制	•传统科层制	•网络组织

领导力1.0

在“领导力1.0”模式中，最典型的特征是以“领导者为中心”。相应的，组织中的权力通道是单一的，权力从上而下逐级减弱，高层领导者集权力和资源为一身。领导者的角色主要包括组织决策者、计划制订者和绩效的监控者。下属是被动的执行者，其主要职责是执行来自上级的命令，完成上级下达的目标和任务。

在“领导力1.0”模式中，主要的领导类型包括：魅力型领导、变革型领导、家长式领导。

1. 魅力型领导

“魅力”（charisma）一词来源于希腊语，意思是“礼物”，其最早被应用在基督教的《圣经》之中，表示一种圣灵、神秘的精神。德国社会学家马克斯·韦伯最早提出了魅力型领导理论，并利用魅力型领导理

论来解释和研究社会政治领袖。1977年，组织行为学家罗伯特·豪斯将魅力型领导理论引入商业组织，并据此提出了魅力型领导者的行为。

在这种领导理论中，“魅力”是核心，它既可能是存在于领导者身上的特殊品质，也可能形成于领导者与追随者的互动关系之中。这种领导理论建议领导者要充分培养和开发自己的魅力，让魅力变成自己对追随者的吸引力，进而实现对下属的领导。但魅力型领导者常常忽略下属的情感和需求，甚至故意设计一些“虚无”的故事来提升自己的魅力，让追随者变成“盲从者”。

2. 变革型领导

巴斯于1985年正式提出了变革型领导行为理论。变革型领导者的行为风格主要包括4个主要维度：（1）精神激励，即通过愿景与理想的目标激励下属；（2）智能启发，即激发下属的创意与创造力；（3）领导魅力或理想化的影响，即通过自身的行为来塑造下属积极向上的角色；（4）个别化的关怀，即对下属进行差异化的指导和关心。

在变革型领导理论中，“精神激励”是核心。变革型领导最常用的激励手段是利用“未来美好的愿景”，让员工意识到所承担任务的重要意义，激发下属的高层次需要，营造互相信任的氛围，促使下属为了组织利益牺牲自己的利益，并达到超过原来期望的结果。变革型领导理论仍然以“领导者为中心”。比如，他们认为领导者和追随者之间的关系是不平等的，追随者必须通过领导者的激励才能够承担更多的责任，他们忽略了追随者的自我管理能力。

3. 家长式领导

该理论源于对华人企业家领导风格的研究。1990年，一些学者通过对新加坡、中国香港和台湾地区等一些华人企业主管的研究，发现家长式领导是华人企业中普遍存在的一种领导行为；后来，在此基础

上提出了一个华人家族企业领导行为的模型，并将这种独特的领导风格定义为“家长式领导”。这种领导行为风格主要包含3个维度，即权威领导、仁慈领导和德行领导。其中，权威领导主要包括专权作风、贬抑下属能力、形象修饰、教诲行为等；仁慈领导主要包括个别照顾、维护面子等；德行领导则主要包括公私分明、以身作则等。

在家长式领导理论中，“德行和权威”是核心。家长式领导通常采用的领导方式是“恩威并施”，并善于利用“亲情”来激励下属，他们将下属视为与自己不平等的人，就像是家长和孩子一样，既需要呵护成长，又需要通过权威来领导，显然这也是一种以“领导者”为中心的理论。

领导力2.0

在“领导力2.0”模式中，最典型的特征是以“追随者为中心”。和“领导力1.0”模式相比，这个时代的领导者有意识地实行授权式管理，但是权力通道仍然是单一的，权力从上而下逐级减弱。高层领导者仍是高度集权者和组织决策者，以及下属工作和绩效的监控者，同时领导者也开始尝试参与式的管理方式来提升员工的绩效。下属所获得的权力很小，基本上是被动的执行者，但是和“领导力1.0”模式相比，下属拥有一些对上级领导者进行评价的权力。

在“领导力2.0”模式中，主要的领导类型包括：参与式领导、服务型领导。

1. 参与式领导

这种领导方式的核心在于领导者注重向下属们分享权力。参与式领导者倾向于将下属视为与自己平等的人，并给予他们足够的尊重。

为了使下属及员工为了目标做出自主自发的努力，他们往往会认真倾听下属的意见并主动征求他们的看法。在参与式领导者管理的团队中，主要决策往往由团队成员集体讨论、共同决定，领导者采取鼓励与协助的态度，并要求下属员工积极参与决策。

参与式领导方式按照下属的参与程度可分为三种不同的类型：（1）咨询式。领导者在做出决策前会征询下属的意见，但对于下属的意见，他们往往只是作为自己决策的参考，并非一定要接受。（2）共识式。领导者鼓励下属对需要决策的问题加以充分讨论，然后由团队成员共同做出一个大多数人同意的决策。（3）民主式。领导者授予下属们最后的决策权力，他们在决策中的角色更像是一个各方面意见的收集者和传递者，主要从事沟通与协调。

2. 服务型领导

这是一种以员工为中心的领导方式，从更强的道德角度来管理领导与下属之间的关系。服务型领导的核心在于对他人无私的爱，在制定决策时会考虑到所有追随者的利益，领导者主动服务下属。服务型领导强调公平性和公正性，并将其作为实现高绩效组织行为的方法。通过领导者的谦逊和平易的个性，以及强烈的道德观念和下属的献身精神，从而激发追随者加入领导者的团队并以领导为榜样。

服务型领导行为模式主要有：帮助下属发现其内在的精神，即帮助下属发现他们内在精神的力量以及开发他们的潜能；以信任取得信任，即通过自己的诚实和守信赢得下属的信任；超越自身利益服务他人，即不计个人的利益而愿意帮助和指导下属。

在“领导力3.0”模式中，最典型的特征是以“用户和追随者为中心”。和领导力1.0、2.0相比，这个模式一个非常大的不同在于将“用户”引入领导模式之中。领导者和员工的关系是平等的，他们都“听命”于用户，这就形成了“双权力通道”。领导者既保留了评价追随者的权力，同时员工也被赋予评价领导者的权力。源于外部用户的评价权形成了第二条权力通道，这条权力链起源于用户，其核心赋予一线员工决策权和评价权。比如，海尔一线的生产、市场和研发类经营体都可以对二级平台经营体的绩效给予评价，评价的标准是资源支持、服务等，并能够决定这些平台经营体成员的报酬。

“领导力3.0”模式产生了一种新型的领导者类型，我把它称为“价值型”领导。这是一种互联网时代的领导力模式，它鼓励员工和追随者去实现自己的价值，而不是通过员工的行为来实现领导者的价值；它注重员工的自我激励，而不再将领导者自己视为激励员工的“主角”；它将领导者的职责定义为“资源接口人”，帮助员工识别和整合价值资源，而不是将精力聚焦于监控员工的绩效表现；它致力于通过设计“机制”为员工创造自我创业和自我价值实现的平台，而不是强调利用领导者的个人特质或者行为去影响追随者和员工。

“领导力3.0”模式是“去领导化”的模式。以往的领导力模式，无论是“领导力1.0”模式，还是“领导力2.0”模式，它们的共同特点是强调领导者行为对“追随者”的影响。比如，魅力型领导通过展示自己的“魅力”来影响员工的行为，变革型领导则将“愿景和使命”视为激励员工的“法宝”，家长式领导通过“恩威并施”来强化自己的领导地位，参与式领导将自己融入下属团队中来进行参与式管理，服务型领导则更多地通过“关爱”来激励下属，而价值型领导则通过“机制”设计让员工自我激励。

换句话说，价值型领导更像是一个“结构设计师”，或者是加里·哈默尔所说的“社会结构师”。2013年2月，哈默在海尔总部和张瑞敏进行

了对话，他认为在互联网时代，领导力这个词的含义将会发生变化，传统CEO的角色是分配资源、确定重要的人事、决定关键的事务和确定组织的价值。在网络化的组织下，CEO的这些传统角色都会发生变化，CEO更多像一个社会结构师。传统CEO的代表是通用电器前CEO杰克·韦尔奇，互联网时代CEO的代表是维基百科的创始人吉米·威尔士。注

“领导力3.0”模式的第二个显著特征是领导者地位的“高度动态性”。在领导力1.0、2.0模式中，领导者通常由组织来任命，他们的位置高度稳定，其薪酬所得基于他们所承担领导职位的高低。而在“领导力3.0”模式中，这一切都发生了很大变化，领导者的位置不再固定，而是高度动态的，他的位置基于其所创造的价值。如果领导者不能为用户员工创造价值，他就没有价值了，其位置随时会被其他人所取代，领导者的命运交给了用户和员工。比如，海尔所实施的“官兵互选”就可以随时罢免掉那些不能继续创造资源和价值的经营体体长。

向“平台领导”转型

“人单合一”双赢管理模式在本质上是一种平台管理模式，它推动海尔向平台企业转型。平台企业和传统企业不同，我们已经看到，在平台管理模式下，企业经营重要的三个资源——员工、用户和供应商——的定位和角色都发生了根本性的变化。用户不再是单纯的产品消费者，而变成了价值共创者；员工不再是打工者，而是创业者，企业与员工之间传统的雇用关系变成了创业共赢关系；供应商不再是原材料的提供者，而变成企业多边平台的产业联盟，直接为消费者创造价值。

海尔在“管理无领导”模式中的创新表明，传统的领导模式正走向消亡，因为它是工业革命时代传统科层制度下的产物。在平台企业时代，企业领导者需要从“传统领导”向“平台领导”模式转型。(注)

从“目标导向”转型为“使命导向”

在传统的领导模式中，领导者致力于建立“目标导向”的文化，引导员工关注目标和结果，领导者的重要职责是为下属制定目标，根据目标达成情况来设计利益机制，激励员工。

平台企业的基本模式是“平台+创业者”，在这种模式中，员工的角色是创业者，企业以服务于“创业者”为目的，创业者之所以选择在某个企业平台上创业，更多地是因为受到企业平台使命的吸引，完成某种使命感成为创业者最大的动力来源。

在平台竞争中，竞争的重点已经从“产品竞争”转变为“理念竞争”，因此构筑平台使命的能力是平台领导者最大的挑战，平台领导者应是一个“追梦者”“造梦者”，拥有自己鲜明、独特的使命和价值观。

比如，海尔以“人人都是CEO”为使命，把海尔颠覆成一个开放式组织，以“世界就是海尔的人力资源部”的情怀在全球整合资源，海尔旗下打造的“海创汇”平台是海尔在互联网时代的开放式创新型孵化器，在全球范围内吸引顶尖人才共创共赢。

从“权力控制”转型为“创智赋能”

张瑞敏所推行的海尔平台企业管理模式，核心是在互联网时代打造一个无边界的开放式创业生态网络，其最终目的是“释放每一名员工的活力，要把每一个人的创新能力发挥到极致”。基于此，海尔在向平台企业转型过程中提出“管理无领导”这一新的领导力理念。这一理念并不是要消灭一切领导者，而是要改变传统领导模式下“领导者和追随者”之间的关系，要创造一种适合网络组织的新型领导力模式。

在海尔“管理无领导”模式中，领导者的角色被界定为“资源接口人”和“创智赋能者”。从海尔转型的经验来看，传统的企业要想转型成真正的“平台型企业”需要找到“平台化杠杆”，而这个杠杆主要是“资源杠杆”和“人才杠杆”。

将领导从传统的“权力控制者”转变为平台企业中“资源接口人”和“创智赋能者”，传统企业需要将领导者的角色进行彻底的变革。平台企业领导者不追求叱咤风云，也不追求自己成为魅力非凡的超级领袖，他们以“成就他人”为责任，以“创智赋能”来滋润员工的心智。

从“利益独享”转型为“利益共享”

传统企业之间竞争的重点在于产品竞争，竞争的基本逻辑是，企业想方设法提高产品质量，降低产品成本，以“性价比最高”的原则来获得竞争力。而这种竞争力的获得，需要企业掌握重整价值链的能力，以及在价值链内议价的能力。比如，通过与供应商的谈判，获得最低的原材料价格，来降低产品成本和产品价格，进而让消费者购买质优价廉的产品。在这种传统竞争模式下，领导者的思维模式是“单赢思维”和“利益独享”，通过压低合作伙伴的价格，来获得自身的价格优势和竞争能力，从而实现自身企业价值和利益的最大化。

这种“利益独享”“先己后人”的分配模式在共享经济时代越来越没有市场了，平台企业商业模式的核心是“利益共享”“先人后己”，且追求长期的利益。从“利益独享”转为“利益共享”，平台领导者需要颠覆传统的领导思维，改变传统的竞争逻辑，从基于价值链的竞争转型到商业生态系统的竞争。所有的平台企业，包括海尔、苹果、阿里巴巴等，都是通过围绕自己的核心战略和核心价值观来构建“商业生态系统”，以完成竞争的升级，通过设计利益共享的机制来增强商业生态系统中各个产业伙伴之间的合作能力和黏性。平台企业的领导者们在构筑生态系统的初期，一定要坚持先让利给他人，要先人后己。尽管这些措施让常人看起来有点“愚蠢”，但是他们自己心里清楚地知道，如果没有利益共享的机制，就无法建立起充满活力的生态系统，更无法形成平台的竞争能力，这种“大智若愚”的精神是平台领导者的关键特质。

只要组织存在，领导力就不会消失。互联网的出现，让组织越来越扁平化、网络化，纵向的协同和沟通逐渐让位于横向的协同和交互，任何企业都只有融入一个开放的商业生态网络才可能获得竞争优势，传统科层制下的领导力模式已经失去了它的效力，互联网企业需要步入“领导力3.0”时代。

---

1. （美）加里·哈默尔，“等级制度的隐性成本”，《中欧商业评论》，2010年第2期。
2. 张瑞敏，“海尔在互联网时代的战略创新”，在海尔第五个发展阶段战略主题发布会上的讲话，2012年12月26日。
3. 杨光、孙春艳、庄文静，“生死海尔”，《中外管理》，2014年第4期。
4. “海尔模式让权力成为一个创造价值的空间”，《海尔人》，2011年1月12日。
5. 张瑞敏在2013年海尔创新年会上的讲话，2013年1月26日。
6. “企业平台化、员工创客化、用户个性化”，张瑞敏在海尔创业29周年纪念会上的讲话，2013年12月26日。
7. 同上。
8. 同上。

9. （美）菲尔·麦肯尼著，苏西译，《创客学：苹果公司也在偷师的创新课》，世界图书出版公司，2013年。
10. （美）克里斯·安德森著，萧潇译，《创客：新工业革命》，中信出版社，2012年。
11. 杨光、孙春艳、庄文静，“生死海尔”，《中外管理》，2014年第4期。
12. 胡泳、郝亚洲编，《张瑞敏思想实录》，机械工业出版社，2014年。
13. 曹仰锋，“平台领导需要堂吉诃德精神”，《清华管理评论》，2016年第5期。

第10章
文化基因：创业和创新

离离原上草，一岁一枯荣。

野火烧不尽，春风吹又生。

——（唐）白居易

唯有文化生生不息

《赋得古原草送别》这首诗相传是唐代大诗人白居易16岁时到长安为了应对考试而作。“野火烧不尽，春风吹又生。”这一千古名句生动地描写出了野草顽强的生命力，不管烈火怎样无情地焚烧，只要春风一吹，又是遍地野草青青。

自然生态系统的生生不息，让我想到了文化的生生不息。

“你可以购买我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建IBM（国际商业机器公司）。”IBM前总裁沃森曾经自信地向世人宣称。

沃森的自信来自哪里？来自他对IBM企业文化的信心。

和沃森一样，许多卓越的领导者都坚信企业文化是影响企业竞争力最为重要的软实力。他们相信，物质资源终会枯竭，只有文化才能生生不息，也只有企业文化才具有穿透时间与空间的影响力，成就企业的百年基业。

世界著名领导力专家、哈佛商学院约翰·科特教授历时多年研究企业文化和绩效之间的关系，发现“特定的企业文化对公司的长期绩效会产生重要的影响”。科特教授的实证研究结果强有力地证明了企业文化对绩效的重要影响，他告诫企业家们：“健康的企业文化是公司能够持久发展的重要因素，自然发展的企业文化容易导致不健康的文化，而培养健康的企业文化需要企业的领导层进行长期的努力。”注

张瑞敏就是这样一位企业家，从其1984年到海尔上任伊始，就着手打造海尔健康的企业文化。

“企业之间的竞争，最终是文化的竞争。”张瑞敏在多次演讲中都表达了这一观点，在海尔内部，他更是不遗余力地推行企业文化建设，是海尔文化的“建构师”。他认为，管理模式和企业文化之间可以相互影响和制约，企业文化可以成为管理模式的土壤，反过来，管理模式也会影响企业文化的变革。

张瑞敏对企业文化的重视，让《创客：新工业革命》的作者克里斯·安德森也深受震动，在海尔实地调研结束时，安德森不无感慨地说：“我认为，张瑞敏是一位思想文化大师，他坚信文化决定命运，唯有文化无边界，企业才能无边界。而在海尔发生的‘人人创客’运动，就是要将海尔打造成一家超越各种文化差异，具有普世价值观的企业。”

安德森所提及的具有普世价值观的文化就是海尔的“创业”和“创新”文化，海尔人称其为“两创文化”，并把“创业”和“创新”视为海尔“人单合一”双赢管理模式的文化基因，参见图10–1。

企业文化不是文字游戏，也不是用来炫耀的。关于企业文化建设，一个公认的难题是它说起来容易，执行起来难。本章将首先介绍海尔“创业”“创新”文化的内涵，然后再探索海尔如何将“两创文化”落地，并和制度相互融合。

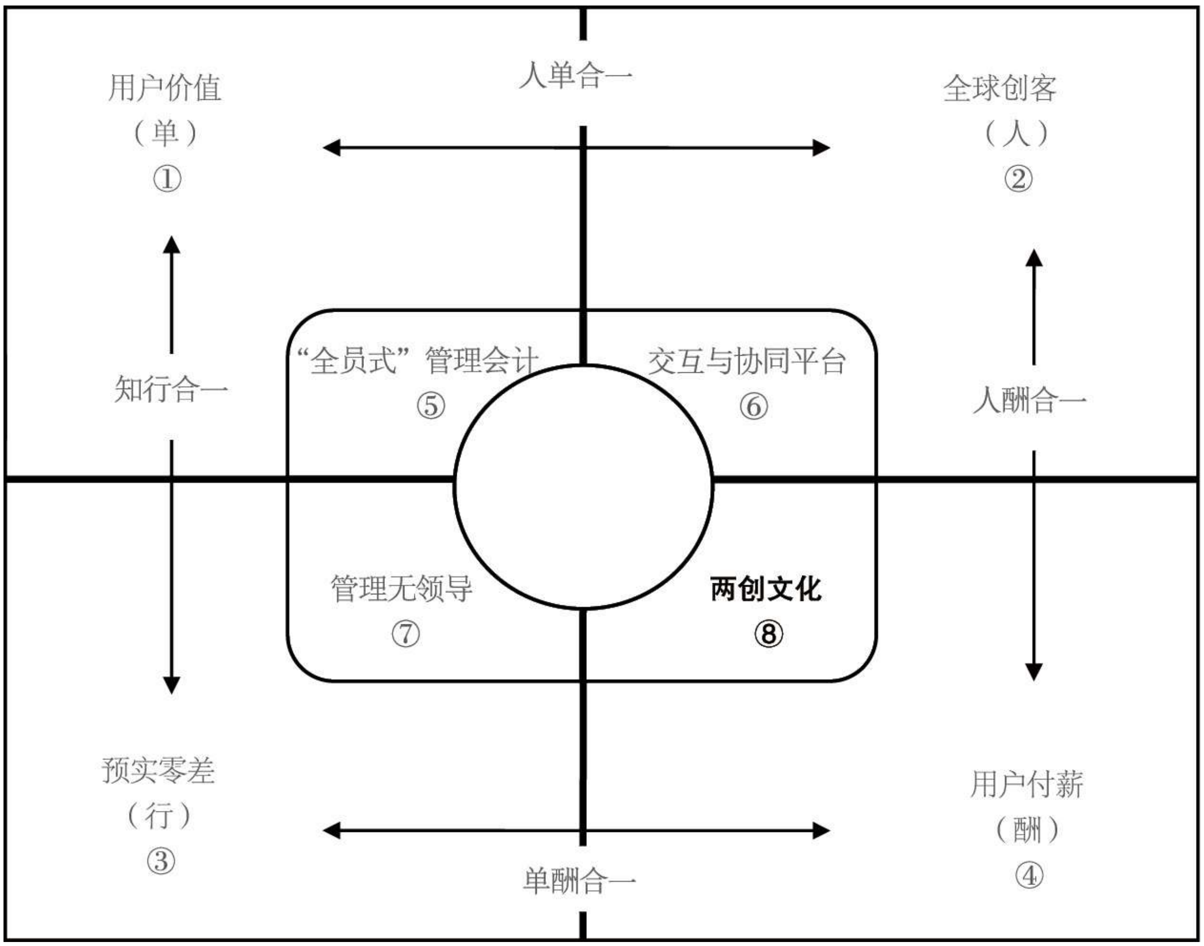


图10–1 “人单合一”双赢管理模式：“两创文化”

自主创业和“小微企业”

2005年热播的电视剧《亮剑》引起了许多人的关注，尤其是剧中人物八路军独立团团长李云龙身上所展示的“亮剑精神”，更是激起了许多企业家们的思考：企业缺的就是一种亮剑精神。

什么是亮剑精神呢？李云龙说：“古代剑客们在与对手狭路相逢时，无论对手有多么强大，就算对方是天下第一剑客，明知不敌，也要亮出自己的宝剑，即使倒在对手的剑下，也虽败尤荣，这就是亮剑精神！”

在海尔看来，亮剑精神就是一种创业精神。海尔把创业精神定义为“锁定目标、不要借口、把别人眼中的不可能变为可能”。

纵观海尔“人单合一”双赢管理模式变革的过程，它完成了太多“看似不可能完成的事情”，机构不断重组和颠覆，流程不断调整和优化，人员不断变动和淘汰，每一项变革都面临重大挑战，并非轻而易举可以完成。回想起“人单合一”变革的推进过程，海尔集团执行总裁梁海山感慨地说：“当集团提出要砍掉仓库、取消库存、实行即需即供模式的时候，很多人都没有完全想通，觉得这个目标太高了、太难了，有点超越现实。但大家认同这种创新的方向，毫不犹豫地以创业精神投入新流程的试验中，千方百计解决转型中遇到的各种难题和挑战，最终一步步接近目标，把不可能变成了可能。正是创业精神支撑着我们在转型的道路上坚持了下来。”

海尔致力于在内部打造创业文化，利用各种场合和机会宣传海尔的创业精神，并希望将创业精神潜移默化地融入每一个海尔人的血液，点燃他们的创业激情。凡是到青岛海尔“创牌大楼”参观过的人都知道，那里就像是一个创业教育的基地。在大楼门口有一个特殊的雕塑，雕塑的图形是《易经》中的既济卦和未济卦，从一个方向上看是既济卦，从相反的方向看则是未济卦。“《易经》共有64卦，最后一卦叫‘未济’。所谓‘未济’就是未成功。”张瑞敏解释道，“就像人走到最后，奋斗的目标还是在追求成功。它天天在提醒着大家，一定要不断

追求更高的目标。”而在大楼东南方向还有一个“乾泉”，乾泉之“乾”源于《易经》中的“君子终日乾乾”，比喻海尔人自强不息、追求卓越的奋斗精神。

创业精神需要有创业机制和平台来支持，否则创业精神只能是一句空话。

海尔在“人单合一”双赢管理模式中，探索了两种新的创业模式：自主创业模式、在线和在册创业模式，参见图10–2。

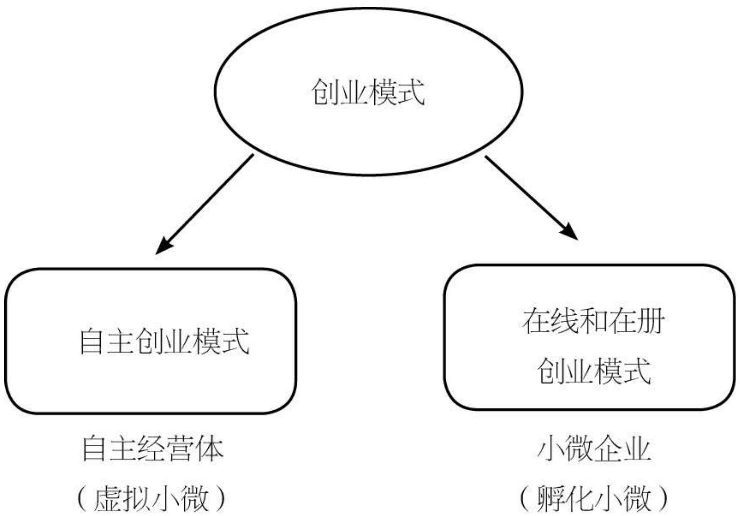


图10–2 海尔创业精神与创业平台

第一种自主创业模式的平台是自主经营体，它是一个为员工创业和创新搭建的“机会公平和结果公平”的平台，自主经营体正在向“虚拟小微”企业进化。我在第4章已经详细描述了自主经营体的组建过程，每个自主经营体都拥有用人权、分配权和决策权。

和其他企业的“内部创业”机制不同，海尔希望通过自主经营体搭建员工的“自我创业”机制。传统企业的内部创业通常由上级领导来确定、筛选员工提出的创业项目，并给他们分配相关资源，创业失败的风险主要由企业来承担，当然创业成功的主要利益也主要由企业来获得。海尔的自主创业模式则不同，员工需要主动发现新机会，可以“自

创意、自发起、自组织”，创业失败的风险或成功创造的价值都主要由自主经营体来承担或享受。

2012年，我到海尔青岛社区经营体去调研。自主经营体体长赵峰告诉我，他可以完全按照当地市场的变化来独立运作经营体：“经营体实质上就是一个创业平台，就像是一个完全市场化运作的公司，独立核算、自负盈亏。我的收入完全来源于经营体创造的价值。”

赵峰的成功之处还在于他在青岛社区经营体内部推行了自主经营体模式，把80多家社区店改造成了80余个小的“自主经营体”。“让每个人都创业，让每个人都当老板，”赵峰笑着说，“店长们都有老板意识，他们也乐于面对市场和用户，自主决策，只有这样才能体会到自己的价值。当然，每个人的压力也很大，需要自己承担经营失败的后果。”

第二种创业模式是“在线和在册创业”，它的平台是“小微企业”，这类小微又被称为“孵化小微”。“在册”代表在册员工，是指和海尔具有劳动合同关系的员工；“在线”代表“在线员工”，他们是海尔的合作伙伴，完全通过合同契约与海尔进行合作，与海尔没有劳动合同关系。海尔鼓励“在册员工”和“在线员工”共同组建小微企业，共同创业。

如果说自主经营体是一种虚拟的企业，小微企业则是法律意义上真正的企业。自主经营体是员工的创业项目在海尔组织框架内来做，小微企业则是将创业从海尔内部转移到海尔外部。比如，海尔商城的一位“在册员工”就变成了一个“在线的创业者”，在海尔的平台上成立了一个在线的小微，身份的转变让创业者获得了更大的自主经营权，这正是海尔推行无边界组织的目的。

除了员工可以通过改变身份进行自主创业外，海尔还通过整合社会资源共同创业。“外部的社会资源可以进到我们平台上创业，可以是

在线的，也可以是在册的，我们已经没有了传统企业的边界。”张瑞敏认为海尔的无边界就是要将有价值的社会资源整合在海尔的平台上，建立一个平台创业生态圈，“海尔的‘水交互平台’就是整合社会资源进行创业的案例。比如，用户提出的需求是‘一台机器能否出两种水’，有的专家说可以满足，我们的任务就是组织这些专家。如果有一个专家解决了这个问题，创造了价值，按照约定就可以拿到很多的超利分享。这种创业机制可以让多方获益：用户的需求满足了，专家个人也得到了超利分享，平台也受益了。”注

“冠军之道”即“创新之道”

如果有一个人第一次参加马拉松比赛就对你说，他未来的目标是成为马拉松赛场上的世界冠军，你会怎么想？也许你会礼节性地祝福他“美梦成真”，但是，在心里你可能会说：“这是不折不扣的痴人说梦！”你的说法不无道理，因为在竞争激烈的马拉松赛场上，通往世界级马拉松冠军的道路实在是“难于上青天”，作为一个新兵，要想撼动现有冠军的位置并实现超越，无异于“蚂蚁撼大象”！

商场如战场！和竞技赛场一样，在商业的赛场上，竞争同样惨烈无比，为了争夺生存空间和获得竞争优势，竞争对手之间常常会展开你死我活的白刃战。有两类“玩家”的竞争最引人注目，这就是后来者（Latercomer）和先行者（Incumbent）。“后来者”通常是指那些刚刚进入某个行业和领域的企业，它们充满创业的激情和活力，拥有远大的目标，试图改变行业的格局。为了争夺自己的生存空间，后来者会向先行者们发起一波又一波的挑战；“先行者”则是那些已经在行业里成为领导者的企业，它们牢牢地占据着自己的位置，拥有行业的话语权，并通过各种手段打压后来者，挤压它们的生存空间，并试图将它们扼杀在摇篮里。

在白色家电领域，海尔曾经就是这样一个新兵、一个后来者，到了2009年，海尔这位新兵变成了一位“世界冠军”。在这一年，海尔品牌在大型白色家用电器市场占有率为5.1%，居全球第一，海尔一举成为全球白色家电第一品牌。在许多人看来，在传统的家电行业里，后来者实现赶超是异常困难的，甚至几乎是不可能实现的“白日梦”，因为先行者拥有太多的优势，它们会利用这些优势为后来者设置各种各样的壁垒，比如技术壁垒、专利壁垒、市场壁垒、人才壁垒等。和先行者相比，海尔则有太多的劣势，比如技术落后、管理落后、人才短缺等。这些劣势使得先行者所设置的壁垒变成了横亘在先行者和后来者之间的巨大鸿沟，让后来者难以逾越。

从一个新兵到冠军，海尔整整艰苦奋斗了25年，为什么海尔能够实现赶超？海尔从“新兵”到“冠军”的成功之道是什么？

海尔的冠军之道本质上是创新之道。

2008年12月，在接受中央电视台采访时，记者追问张瑞敏：“如果用一个关键词来概括海尔的发展，您认为是哪一个？”

“创新，”张瑞敏毫不犹豫地说，“改革开放为我们创造了一个非常好的外部环境，但能不能发展起来就需要自己不断抓住机遇；要抓住机遇就需要不断挑战自我，不断用创新的观念去迎接新的挑战！”(注)

彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》一书中说：“创新就是创造一种资源，并使资源创造出新的价值。”作为全球发展最快的新兴市场，中国经济的快速发展为海尔赶超跨国公司提供了得天独厚的条件和千载难逢的机会，然而仅仅只有这些并不能让海尔成为全球白色家电第一品牌，海尔必须通过创新来创造资源、创造市场，要“以速度和差异化去实现与用户的零距离”。

创新，是海尔文化的精髓；创业，是海尔企业精神的支柱。创新文化与创业精神，构成了海尔人的核心价值观，也是海尔赶超先行者的“撒手锏”。杨绵绵在一次接受访谈中指出：“我看过一本书叫作《世界是平的》，有人说世界是平的，意味着很多本来都要你自己干的事，可以让别人来干。在世界的各个角落都可以找到你需要的东西。但唯有两样东西你是找不到的——你本人的创意、本人的激情。中国企业在追赶国际先进企业的过程当中，在发展又好又快的经济过程当中，必须要提高‘两创’精神，即创业精神和创新精神。”(注)

创新“铁三角”

从昔日家电行业的“无名小卒”到今天的全球白色家电冠军，海尔实现了在管理、市场和技术三个方面对西方跨国公司的赶超，而围绕着这三个方面进行的创新则构成了海尔创新之道的“铁三角”，参见图10–3。

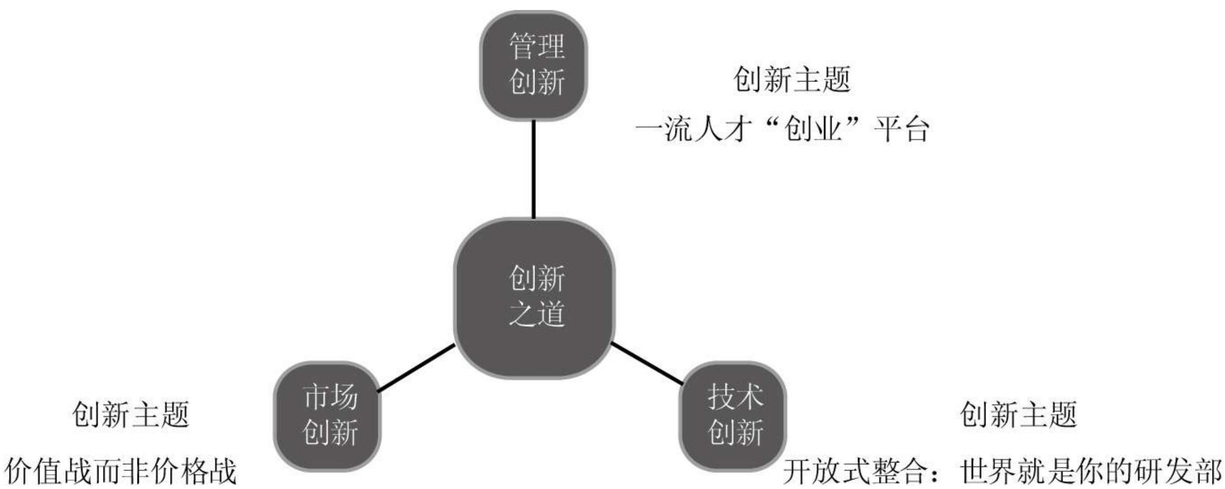


图10–3 海尔创新“铁三角”

和西方跨国公司这些实力强大的竞争对手相比，年轻的海尔无论在管理、市场还是技术方面都有很大的差距，不可能同时在所有方面进行赶超，企业需要选择一个突破口进行创新。张瑞敏为海尔选择的

这个突破口就是管理创新。张瑞敏的经营哲学是“企业即人，管理即借力”。他认为，中国企业的落后首先表现为人思想观念的落后，中国的员工没有接受过市场经济的洗礼，尤其是缺乏全球化运作的经验。但是，中国员工有梦想、有创业激情、有奋斗精神，而这恰恰是一些西方企业的员工所不具备的。

管理创新就是要点燃员工的创业激情，帮助他们实现自己的梦想。所以，海尔在管理创新方面的主题是搭建一流人才“创业”平台，打造产生一流人才的机制。如果我们回顾海尔自1984年以来所实施的一系列管理创新举措就会发现，尽管在不同的年代海尔使用了不同的管理概念以突出时代性，但是其背后的精神是一脉相承的，没有发生什么大的变化，这种精神就是创业精神。比如，从早期的自主班组、市场链、每个人都是SUB、每个人都是老板到每个人都是CEO，这些概念看起来有些差异，其衍生出的工具和方法也有所不同，但它们都遵循一个共同的原则：推动每个人自主创业。

海尔的市场创新紧紧围绕用户需求和用户价值而展开，其主题是“价值战而非价格战”。什么是价值？价值并不是价格。价值是客户得到的，价格是客户付出的。德鲁克指出，“企业推出一项新产品、新服务或新流程，要满足客户未被满足的需求或潜在的需求，创造出新的客户满意度。”[注]

张瑞敏深受德鲁克管理思想的影响，他将所有的变革和创新押宝在一个战略支点上，这个战略支点就是用户价值。“只要找对了用户，就找对了路；只要能够持续满足用户的价值，变革就没有走错方向。”海尔在用户价值创造上采取比竞争对手“快半拍”的策略。当产品短缺，市场上的冰箱供不应求的时候，海尔的竞争策略从“数量”转向了“质量”；当产品质量同质化的时候，海尔已经转向服务竞争；当服务趋同的时候，海尔则开始了与用户的交互，为用户提供个性化产品。

在技术创新方面，海尔采取开放式策略，其创新主题是“开放式整合：世界就是你的研发部”，这是非常明智的策略。对发展中国家的企业来讲，技术的赶超是最难以逾越的障碍，技术的落后不仅仅和企业自身的研发资源投入有关，也和一个国家的经济发展水平与科技能力有关。西方跨国公司在技术上积累了数十年，甚至上百年，建立了层层的专利壁垒，要想在短时间内赶超和突破是不可能的事情。

张瑞敏认为，技术的目的是为用户服务，是要创造用户所需要的价值。海尔只要能够黏住用户，了解用户需求，掌握了用户资源，就可以通过用户资源来整合和置换最新的技术。从这个意义上来说，海尔并不需要和西方跨国公司打技术战、专利战，而是要与其合作共赢，因为一些西方跨国公司恰恰在洞察市场和整合用户资源方面的能力逊于海尔，这正好可以让它们与海尔进行优势互补。

海尔拥有在技术领域进行开放合作的丰富经验，它曾经是中国最早引入德国利勃海尔冰箱生产技术的企业。海尔一直坚持“世界就是我的研发部”，利用全球的资源为用户提供最佳解决方案。一方面海尔搭建起开放创新平台HOPE，致力于打造全球最大的创新生态系统和全流程创新交互社区。另一方面海尔还在全球建立起中国、美国、亚洲、欧洲、澳洲等十大研发中心，每个研发中心都是一个连接器和放大器，可以和当地的创新伙伴合作，形成了一个遍布全球的网络，孕育出一个个全球领先的产品。2012年6月，我到西班牙巴塞罗那参加“开放式创新之父”、加州大学伯克利分校哈斯商学院亨利·切萨布鲁夫教授（Henry Chesbrough）举办的研讨会，他还以海尔为案例介绍了开放式创新在发展中国家的应用，并盛赞海尔在技术创新上采取了非常正确的策略。

将“两创文化”传播到每一个角落

2006年，我应英国一个管理软件公司的邀请，参与了该公司与海尔合作的一个战略绩效管理项目，作为咨询专家，我的主要职责是指导咨询人员设计战略地图、战略指标和平衡计分卡，也因此有机会在海尔工作了近半年时间，有幸和海尔的各级员工进行了深入的交流与合作。

令我最惊讶的，是海尔人对“两创文化”理解的高度一致性，不论是高级管理者，还是最基层的员工，他们都能使用几乎一致的语言向我诠释和沟通“两创文化”。

这一切都应归功于海尔强大的文化传播系统，它涵盖报纸、杂志、电视、网上社区、活力秀、画与话、会议、三金奖等8个文化传播载体和平台，参见图10–4。

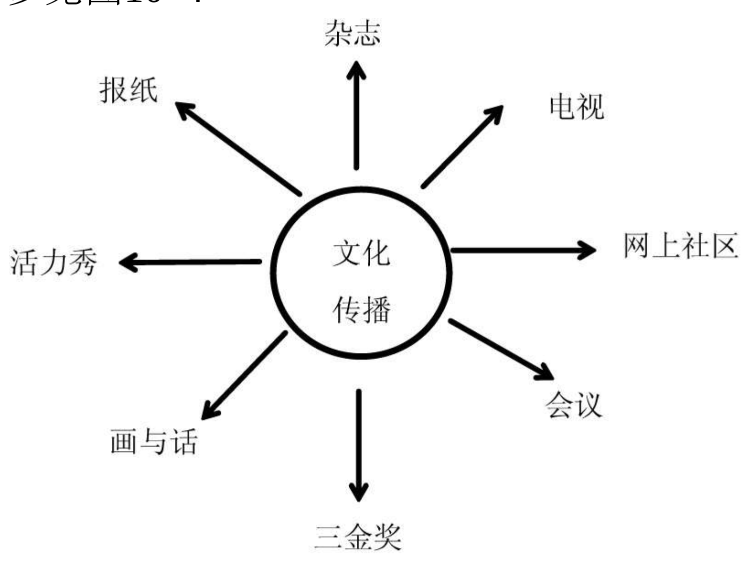


图10–4 “两创文化”传播系统

《海尔人》报创刊于1989年，是海尔目前存在时间最长的文化沟通平台。《海尔人》报通常包括四个版面，若有临时重要活动也会出增刊。这份报纸是周报，服务的对象是海尔内部的全体员工，包括中文、英语、日语、泰语和越南语等多个语言版本。我在海尔阅读了自2006年以来的每一期报纸，内容非常精彩，令我爱不释手。我最喜欢

的是第一版的社论，它紧密结合海尔著名的“周六会”，将会上提出的新观点、新案例加以解析，并结合海尔在“人单合一”双赢管理变革中形成的最佳实践，或者遇到的问题进行深度讨论。文章旁征博引，纵古论今，篇篇精彩。

《海尔管理评论》是2012年开始运行的一本管理类高端杂志，它的主要沟通对象是海尔内部的高级管理者、战略合作伙伴、国内高端媒体，包括一些政府部门。内容以海尔变革中的案例为主，并定期邀请外部专家撰写稿件。

海尔有自己的电视系统，它安装在全球工业园的餐厅里面，可以覆盖全球6万多名员工。内容以海尔资讯、管理案例为主，还有一个“面对面”访谈节目，将在变革中取得卓越绩效的利共体或者经营体代表邀请到“演播室”分享他们成功的经验和心得。

网上社区是海尔为员工搭建的在线交流平台，社区里会定期发布有关企业文化的资讯和案例，而且有App客户端，员工可以随时浏览，参与讨论。

海尔的“活力秀”是员工自我搭建的一展示“活力”和“真实自我”的平台。每个人都可以在这个平台上秀出他/她的特长，结合身边的创新和创业故事，自编、自导、自演。海尔没有一个专门的正式机构来管理“活力秀”，它是一个自组织，由员工自发组成的自治委员会负责协调。“活力秀”深受员工们的喜爱，并潜移默化地传播着海尔的创业创新文化。2012年海尔全国的工业园举行了192场活力秀，共有13.6万人次参加。

海尔还利用各种会议来传播“两创文化”，其“调频会”“日清会”都是结合实际业务的会议，每一次会议的主题都需要围绕着组织变革来设计，这在某种程度上强化了“两创文化”。海尔的“调频会”实际上就是“调整观念的会议”，通过“调频会”把员工的思想观念调整到与“两创

文化”一致的观念上来。杨绵绵认为，“调频会”丰富了“两创文化”的内涵，“企业转型必然涉及各种利益分配的变化，不是一件容易的事。让大家认同新的观念，并用创新的行动来实现目标，是非常艰巨的过程。围绕‘人单合一双赢’的价值主张，每个人都要进行观念‘调频’，其中，有单独的、有分类的、有集体的，持续的‘调频’换来了观念的不断转变。‘调频’的结果，不仅推动海尔加快实现转型的目标，也进一步丰富和提升了海尔‘两创文化’的内涵。”(注)

为了表彰具有“两创精神”的员工和自主经营体，海尔设立了三个重要的奖项：金锤奖、金榕树奖和金网奖，每个奖项激励的目的和对象都不同。海尔在创业早期，曾经用一把大锤砸碎了76台不合格冰箱，这一事件在海尔的企业文化发展史上具有里程碑式的意义，它代表的是海尔人追求卓越的精神，因此而设立的“金锤奖”主要奖励那些在变革中敢于挑战传统思维和观念，具有创业、创新精神的员工。“金榕树奖”起源于榕树独木成林的精神。张瑞敏到广东出差期间，听说在一个小岛上有一棵榕树把整个岛给覆盖住了，因为榕树的枝条可垂到地上变成气根，扎根土壤中，变成新的树根。“金榕树奖”鼓励员工扎根用户，围绕着用户需求进行创新。“金网奖”主要针对三级战略经营体，这些体长又被称为“网主”，该奖项主要奖励那些在支持员工创业和创新方面做出突出贡献的高级经理人。

海尔员工的“画与话”是极具海尔文化特色的传播工具，它是员工自发兴起、用漫画的形式表达他们对集团战略、“两创文化”的理解，这种文化传播方式曾被日本神户大学作为成功案例写入该校案例库。

每次到海尔，我最喜欢看的就是海尔的“画与话”，它们被悬挂在各个办公楼的走廊里、过道里，时不时会映入你的眼帘，美妙的图案再搭配上生动的文字，看起来非常生动、有趣，也让人常常陷入深思，每一幅漫画都是对海尔文化的一个经典诠释，每一幅漫画也都是对海尔创业创新文化发展历史的记忆。

文化与模式：相互交融

在一次“隐形冠军”成长营训练班上，一位总经理问我：“海尔的‘两创文化’和‘人单合一’双赢管理模式是什么关系？谁是因，谁是果？”

这个问题让我沉思良久，模式和文化到底是什么关系？谁影响谁？谁为前因，谁为结果？

我反问这些企业家们：“你们认为文化和模式，谁是因？谁是果？”

有人说：“文化是因，不同的文化会衍生不同的模式，模式是某种特定文化的结果。比如，西方文化下的管理模式和中国模式就有很大不同。文化不同，模式不能照搬。”有人反对说：“模式是因，不同的模式会形成不同的文化，文化是制度和模式下的产物。每个人的行为都受模式和制度的影响，久而久之，就形成了特定的文化。”

讨论非常激烈，然而没有答案，这在我意料之中。它让我想起了关于慧能禅师的一个著名禅宗故事。相传唐高宗仪凤元年（676年），慧能来到了广州法性寺。某日，法师升座讲经，座前佛幡迎风飘扬，座中僧众以此为题，议论纷纷。有人说：“幡是无情，因风而动。”有人说：“风幡俱无情，如何得动？”慧能杂于众僧之中，见他们争议不已，言不及义，便插嘴说：“不是风动，亦非幡动，仁者心动。”

“万法唯心，境随心转。”也许我们可以换一个角度来看待文化和模式的关系，二者并不是简单的前因后果关系，而是相互交融的关系，彼此不可分离，交互影响，相互促进，共生共灭。

海尔的“两创文化”和“人单合一”双赢管理模式之间就是这样一种相互融合的关系。从图10–5中可以看出，“人单合一”双赢管理模式中

的几个重要工具和管理方法与创业创新文化之间都是水乳交融，共存共生的。

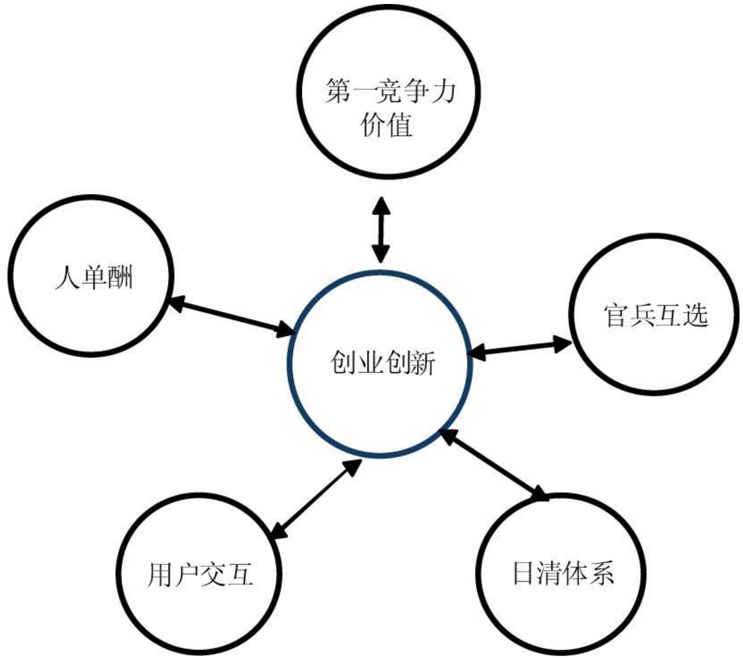


图10–5 “两创文化”与“人单合一”双赢管理模式：相互融合

“第一竞争力价值”是海尔对用户的承诺，也是自主经营体和小微企业成立的基础条件。“高单抢入”“举高单，找高人”“锁主高单不动摇”等这些措施体现的是“创业精神”，它源于并强化了海尔的创业文化。

“官兵互选”是海尔“管理无领导”模式的重要举措，它改变的不仅仅是领导者的角色、权力结构，更把领导者推到了创业的第一线。

“人单酬”颠覆了传统的职位薪酬制度，将每个人的薪酬收入和其创造的价值紧密结合起来。在人单酬模式中，员工的固定工资几乎被取消了，其收入变得高度不确定，完全取决于目标的完成情况。在这种薪酬制度下，员工承担了高风险，同时也享受高收益，这和自我创业并没有太大差异。要想获得高收入，其唯一的方式就是不能墨守成规，而是要创新工作方法，要给用户带来第一竞争力的价值。

海尔在“人单合一”双赢管理模式中提出：“如果不与用户交互，产品就不能研发，不能生产。”显然，这种模式会倒逼海尔整个的研发和运营体系去进行开放式创新，必须想办法黏住用户，并把他们吸引到海尔的交互创新平台上，否则交互根本不可能实现，只是一个美好的梦想而已。

“日清体系”更是把员工的日常工作和创业创新融合起来。日清体系的本质是日事日毕、日清日高，海尔采取这个模式的根本目的是推动员工日日创业、日日创新。

在海尔，关于文化与模式的融合有许多很好的案例。比如，海尔的“人单合一”双赢管理模式就成功地实现了跨文化的复制，改造了日本三洋的传统企业文化。2012年，海尔收购了三洋的白色家电，原本亏损的三洋在海尔接手之后8个多月就止亏了，“一个重要的原因是海尔植入了人单合一管理模式”，张瑞敏将扭亏的成功解释为模式复制的成功。然而这一过程并不顺利，因为“日本企业的文化是东亚文化，其核心是‘唯尊是从’，谁是尊者、谁是领导就听谁的，这种文化造成的是员工无条件服从，好比是在找一个错误问题的正确答案，因为领导告诉你的并不一定是用户要的。所以，我们把‘唯尊是从’改为‘唯用户是从’，员工一定要按照用户的需求去做”。

仅仅更改一个企业文化口号并不能改变三洋员工的行为，因为三洋的管理模式，尤其是薪酬管理制度和海尔的“双赢文化”相抵触。日本企业实行的大多是年功序列的薪酬制度，在这种制度下，员工的固定工资比例很高，而且年龄越长、工龄越长的员工工资越高，这显然和海尔的人单酬模式不相符合。比如，三洋的员工除了每年可以领取12个月的固定工资之外，还可以领取4个月的工资作为奖金，员工们一年的生活是按照16个月工资来安排的。这种薪酬制度和人单酬相比，高度稳定，在员工的薪酬和绩效之间不能形成动态的关联。

海尔采取了渐进式的方式来推行人单酬模式，比如在最初的阶段，保留员工12个月工资不变，将4个月的年度奖金动态发放，如果干得好，年度的奖金可以高于4个月。就这样，循序渐进，海尔逐渐将“人单合一”双赢管理模式成功地置入三洋，在日本复制了海尔的模式，并改造了三洋传统的企业文化。

“文化的磨合很艰苦但很重要，”张瑞敏解释说，“我们在其他地方，比如美国、欧洲、南亚、非洲等很多地方，也是根据不同的文化来融合他们。”注

文化与模式的融合是充满挑战的，但企业必须接受这个现实的挑战。许多企业文化之所以不能落地，是因为“文化”和“模式”是两张皮，没有交集，没有相融。

没有文化，模式就没有了灵魂；没有模式，文化就成了空中楼阁。

“‘端到端’的自主经营体要想成为自组织，须具备‘两创’的氛围，即创业创新文化，只有这样，才能在外部无序、复杂、多变的环境中创造出一个既有序又有第一竞争力的体系和机制，使团队的每一个成员都能够自主、即时地以变制变、变中求胜。”注

文化3.0

哈佛商学院的约翰·科特教授给我们提出了一个非常有趣的命题：企业家不能只培养文化，而要培养健康的文化。言下之意，只有健康的企业文化，才能够帮助企业提升长期绩效，而那些不健康的文化对企业百害而无一利，只会降低企业的竞争力。

那么，什么是健康的文化呢？文化又包含哪些类型呢？

根据多年来对企业文化的观察，我认为企业文化有三种类型：病态型文化、亚健康型文化、健康型文化，而与其相对的是文化1.0、文化2.0、文化3.0，参见图10–6。

首先，病态型文化是以“自我为中心”的封闭式文化，它的自我和封闭体现在两个方面：对外部的用户而言，它以企业为中心，以自身的垄断地位或者特殊的资源获得利益，毫不顾及用户的感受；而在企业内部，它以领导者为中心，提倡效忠于权威，效忠于领导。

病态型文化扭曲的是人的心灵，这种例子比比皆是。一个朋友告诉我，他的夫人就工作在一个“病态型文化”企业之中，非常痛苦。有一天，部门晚上聚会，邀请了集团的几位领导一起参加，大家似乎都非常高兴，这位朋友的夫人也喝了不少酒。“尽管没有彻底地醉倒，但是脑子也有点不清醒了，”这位朋友回忆说，“令我非常气愤的是，她回家后喋喋不休一直后悔自己忘记了给某一位领导敬酒。因为领导太多了，忘记了。整个晚上，就没有睡好觉，担心了一夜，还迷迷糊糊地说第二天一上班就让我提醒她给这个领导亲自道歉。”

像这样的故事，我听到过不少。在这种病态型文化中，几乎所有人都没有安全感，为了自保，员工们需要一级一级地向上阿谀奉承，献上虚伪的殷勤。

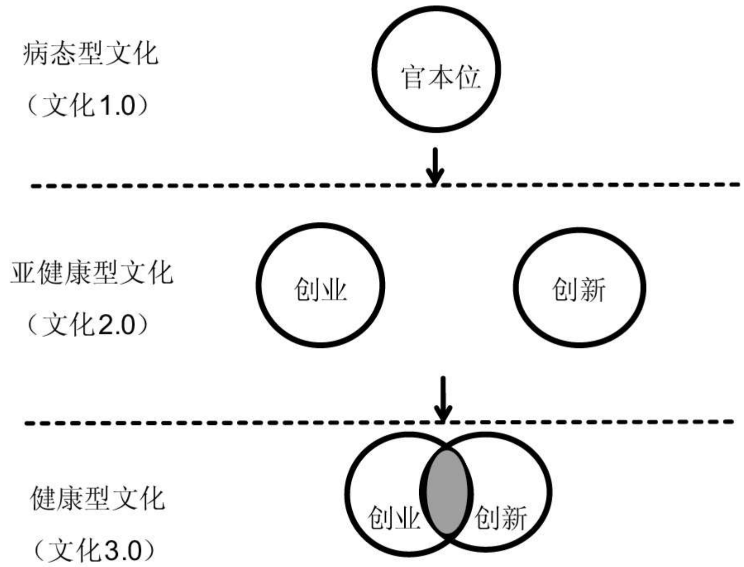


图10–6 三种不同的文化类型

其次，亚健康型文化。和病态型文化相比，这种文化有了很大的进步。它包括两种不同类型的亚文化，一种亚文化能够以员工为中心，在企业内部建立平等的关系，鼓励员工创业；另外一种亚文化以用户为中心，营造用户至上的氛围。

这看起来似乎没有什么问题，但是亚健康型企业文化最大的问题是将“以员工为中心的创业”和“以用户为中心的创新”割裂开来，没有形成融合。其结果是，亚健康型文化的企业要么过度鼓励个人创业，而忽略了用户的价值；要么过度用户化，忽略了员工的价值。

在金融行业，一些企业的文化属于“过度鼓励个人创业”的亚健康型文化，它们鼓励员工们自主创业，导致一些员工利用各种金融工具，大肆赚取钱财，但是这类企业忽略了用户的需求，最终导致企业的破产和金融市场的动荡。

还有另一类极端的企业，它们致力于建立用户至上的文化，称“用户为上帝”，在用户这个“上帝”面前，员工被剥夺了做人最起码的尊严。我曾经有过亲身的经历，2009年我到一个城市演讲，负责接待的人告诉我当地有一家非常出名的“光头”餐厅，邀请我去吃晚饭。我很

好奇，不知道为什么这家餐厅的名字如此奇怪。走到餐厅才知道，这家餐厅的老板为了招揽用户，提高餐厅的曝光率和知名度，让所有的女服务人员都剃了“光头”，这在当地引起了广泛的争议。也许是因为好奇，这家餐厅的生意竟然还很不错。显然，这是非常愚蠢的做法，餐厅的老板恐怕也有些“变态”，为了博取眼球，满足一些用户的猎奇心理，让员工丧失了基本的尊严，殊不知“没有满意的员工哪有满意的用户”。果不其然，据说这家餐厅开张不到一年就关门了。

最后，健康型文化。它在创业和创新之间找到了最佳结合点，非常好地平衡了二者之间的关系，鼓励企业内部建立平等的文化，倡导每名员工进行自主创业，但是创业的目的是创造用户的价值，不能为了自己的私利而创业；同时，将用户置入文化的核心，倡导每一名员工和用户零距离交互，倾听用户内心的需求，鼓励用创新的方法满足用户的价值，但是，创新不能不择手段，要通过激发员工的激情去实现创新。

《追求卓越》一书的作者汤姆·彼得斯认为：成功的企业各具特色，但其成功经验却都浅显平常，人人皆知，没有什么“新式武器”。他主张面向市场、面向用户，企业的所有活动都要围着市场和用户转，而且要把用户当成有血有肉的人，热爱用户，满足用户越来越特色化的特定需求，对用户偏好的变化迅速做出反应。(注)

我非常认同彼得斯“用户至上”的观点，但同时，企业也应该做到“员工至上”，二者并不矛盾。把员工当成有血有肉的人，热爱他们，只有这样，企业才能够持续地为用户创造价值。

海尔努力在“用户至上”和“员工至上”之间找到一个平衡点。创新，体现的是“用户至上”，是海尔文化的精髓；创业，体现的是“员工至上”，是海尔文化的精神。创新和创业则构成了海尔人的核心价值

观。应当说，海尔两创文化的融合为企业构建健康型文化，步入文化3.0提供了宝贵的经验。

德国哲学家康德曾说，人是目的，而不是工具。健康的文化应该彰显人性，发挥人性的光辉，将员工和用户的价值紧密结合起来，实现双赢。正如海尔创新之道所描述的："打造产生一流人才的机制和平台，由此持续不断地为用户创造价值，进而形成人单合一的双赢文化。"

吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中指出："企业的产品会过时，市场会变化，新技术会出现，管理时尚来了又去，但一个伟大公司的核心理念却会经久不衰，它是公司创新灵感的源泉。"[注]

在互联网时代，技术更新的速度前所未有，企业很难通过技术的领先保持持续的竞争优势，唯有健康型的文化，才是企业核心竞争力不懈的源泉，也唯有文化才能生生不息。

---

1. （美）约翰·P.科特、詹姆斯·L.赫斯克特著，李晓涛译，《企业文化与经营业绩》，中国人民大学出版社，2004年。
2. 张瑞敏，"企业平台化、员工创客化、用户个性化"，张瑞敏在海尔创业29周年纪念会上的讲话，2013年12月26日。
3. "如果只用一个词概括海尔，就是创新"，《海尔人》报，2008年12月24日。
4. 海尔总裁杨绵绵：创第一品牌就是最大的和谐，http://homea.people.com.cn/GB/5444896.html，2007年3月6日。
5. （美）彼得·德鲁克著，蔡文燕译，《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2009年。
6. 刘成、张曙红，"创新文化推动管理创新"，《经济日报》，2010年6月20日。
7. 张瑞敏在清华大学研修班青岛高端论坛的演讲，2013年6月28日。资料来源：海尔集团网站。
8. "当前需要聚焦的实践：经营人"，《海尔人》报，2010年3月24日。
9. （美）汤姆·彼得斯，南希·奥斯汀著，《追求卓越的激情》，中信出版社，2003年。

10. （美）吉姆·柯林斯、杰里·波勒斯著，真如译，俞利军审校，《基业长青》，中信出版社，2009年。

第11章
企业即人：经营全球智慧资源

九州生气恃风雷，万马齐喑究可哀。

我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。

——（清）龚自珍

企业止于人

龚自珍一生追求“变法”，呼唤变革，认为优秀的人才是社会变革的推动力量，曾建议大力改革科举制，从多种渠道选拔“通经致用”的人才。“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”表达了他渴望人才辈出的热切心情。他还认为，人性“无善无不善”“善恶皆后起”，要通过制度对人性进行约束、管理和引导。

杰出的人才是社会进步和变革的力量，企业亦然。张瑞敏在总结海尔变革的经验时曾说：“我始终坚持认为，管理者管的不是资产，管的是人。人，才是最有价值的。资产不可能自我增值，但是你又想让

它增值，就得靠人。企业的‘企’字上面的‘人’去掉了，就是止步的‘止’。”

社会的变革止于人，企业的发展亦止于人。

“人才是第一竞争力”“人力资本是竞争力的源泉”，对于这些理念我们早已耳熟能详，甚至觉得有些老生常谈。对人才的渴望和争夺让企业之间的“人才大战”此起彼伏，但是当企业冷静下来时突然发现，它们在人才选拔上投入了巨大的物力、财力资源，然而并没有让它们争夺到自己想要的“杰出人才”，而那些自视为“人才”的人在企业之间的频繁跳槽和倒戈更让领导者们头痛不已。

美国计算机科学家、太阳微系统公司的创始人之一威廉·纳尔逊·乔伊提出了一个著名的“乔伊法则”，他认为大多数的聪明人都在为他人工作。“‘乔伊法则’是说大多数的聪明人都不在你公司的内部。”张瑞敏解释道，“在互联网时代，对于人才要坚持‘不求所有，但求所用’的原则，海尔在人才的使用上要突破传统思维，打破企业边界，建立网络化资源体系，通过平台型团队‘按单聚散’的机制来汇聚全球最一流的资源。”

“世界就是人力资源部”，这是“人单合一”双赢管理模式对人力资源管理政策的定位，它体现的是“开放性的人才观”，它推动海尔向全球的人才库敞开自己的大门，在全球范围经营智慧资源，参见图11–1。

然而，智慧资源的整合并非海尔一厢情愿可以做到，它需要建立彼此相互增值的机制，否则一流的资源不可能流向海尔。为了吸引全球的一流资源，海尔建立了“小微企业”这一新的创业平台，张瑞敏的战略是在小微企业的基础上衍生出共创共享的商业生态网。“小微企业不是一个目标，它是作为一个基础，一定要衍生出一个共赢的商业生态网，只有这样才能够把一流的资源吸引过来。”

本章将聚焦于海尔人力资源管理的哲学，它所独创的自主经营模式，以及海尔如何在互联网时代构建开放式的人力资源管理体系，建立人才生态圈。同时，我还会解释企业应当采取什么措施来提高“空降兵”的成功率。

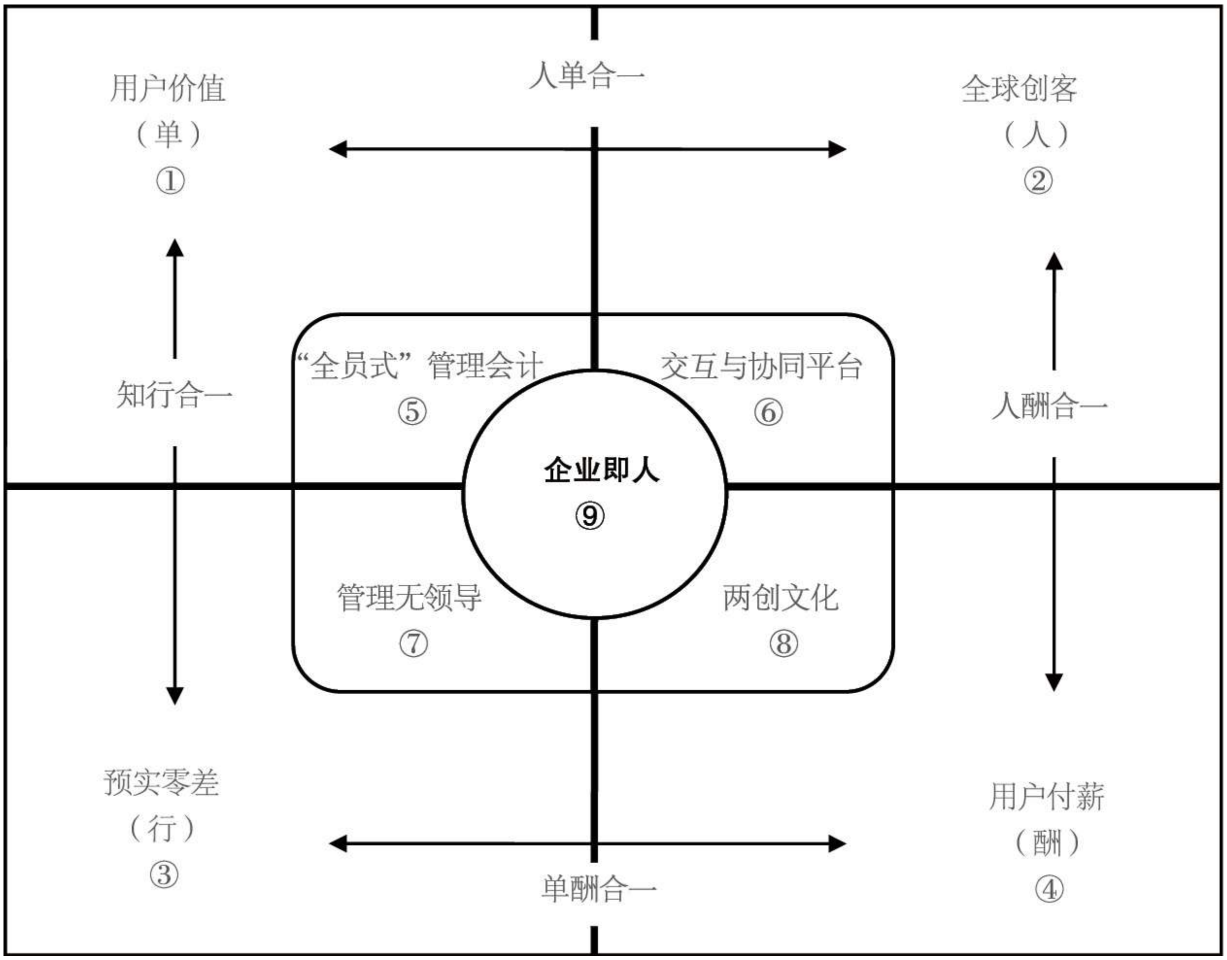


图11–1 “人单合一”双赢管理模式：企业即人

自己成就自己

我在翻阅许多企业的人力资源管理手册或者员工手册时，发现“以人为本”是一个使用频率极高的词，但是当我问这些企业的领导者

们“什么是以人为本”时，他们给出的答案大多是：“‘以人为本’嘛，就是以人为中心。”

显然，这是一个毫无实际意义、毫无建设性价值的答案。

当我再次追问：“如何做才能实现‘以人为本’呢？”

这些领导者们大多一脸茫然，不知如何应答。

我系统阅读了自1994年以来各类报刊杂志对张瑞敏的采访稿，以及他本人在各种场合的演讲稿，发现张瑞敏很少谈“以人为本”，在海尔内部我也很少看见“以人为本”的标语和口号。在偶尔谈起“以人为本”的时候，张瑞敏也和许多领导者的观点不一致，比如他曾经指出：“以人为本的管理就是管理人员的创新精神。”

为什么海尔没有将自己的人才观确定为“以人为本”？因为“以人为本”这个概念太抽象了，而且不同的人理解起来会产生很大的差异，这个概念有很多问题需要搞清楚，比如，以“何人”为本？企业总不能以“绩效差的人”为本。事实上，当企业试图去惩罚一些业绩不好的员工时，“以人为本”反而成了他们抵制处罚的借口。

那么，海尔的人才观是什么呢？它的人力资源管理哲学又是什么呢？

海尔的人才哲学是“人人是人才，赛马不相马”。

“给你比赛的场地，帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己的了。”这是张瑞敏对“赛马不相马”的解释，他认为中国的企业尽管缺乏人才，但更缺乏“经营人才”的机制。

我认为“赛马不相马”的核心思想是“自主经营”，它鼓励海尔的每一名员工都要学会“经营自我”。海尔只是一个平台，一个赛场，每个

人都可以在这个平台上展示自己，成就自己，但同时也需要对自己的失败承担责任。

张瑞敏常常说，他非常认同德鲁克说过的这句话：“21世纪的企业应该是每一名员工都是自己的CEO，也就是说应该自主做出决策。”海尔在“人单合一”双赢管理模式中所提出的“让每个人成为自己的CEO”可能正是源于德鲁克的这一管理思想。

“让每个人成为自己的CEO”是海尔“赛马不相马”这一人才哲学在互联网时代的最佳实践。然而，这一概念并不是海尔一时兴起、凭空想出来的，它的产生和海尔人力资源管理的发展历史息息相关，一脉相承。图11–2展示了海尔自1984年以来“自主经营”模式的演进。

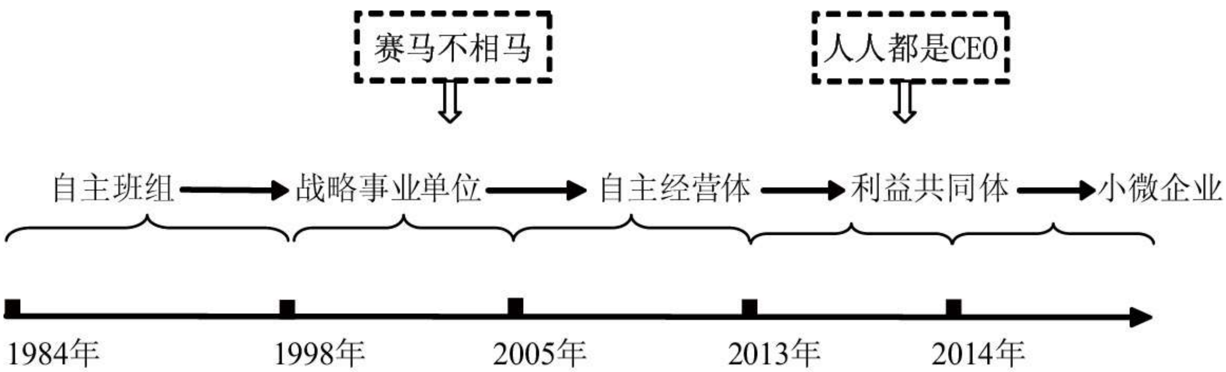


图11–2 海尔“自主经营”模式的演进

在1998年以前，海尔便开始尝试变革传统的班组管理模式，将生产车间的班组建设成为“自主管理团队”，给它们充分的授权，设计班组的盈亏模式和奖励机制，让班组成员有当老板的意识。比如，海尔曾经在冰箱事业部一厂建立了“韩美丽班”等9个自主管理班组。在当时的海尔，自主管理班组是班组建设的最高层次，对于优秀的自主管理班组则用班长的姓名来命名。

自主管理班组建设是海尔推行“自主经营”模式的第一次尝试，管理变革也主要发生在生产环节，没有在全集团掀起大规模的变革运

动，但是这种“尝试性”的变革为海尔以后推进自主经营模式积累了宝贵的经验。

第二次大规模的自主经营模式变革发生在1998年。在同年9月8日的高级经理人培训会上，张瑞敏提出了“内部模拟市场”的概念，其实就是把外部市场的压力转化到海尔内部，将传统各部门之间的上下级关系、管理与被管理的关系转变为“市场关系”。

为了能够实现“内部市场化”，海尔提出了“每个人要成为SBU”的口号。所谓SBU就是指“战略事业单位”，这一概念来源于多事业部的跨国公司，实际上是大型跨国公司的一种分权模式，每个事业部都有相对独立的用人权、分配权和决策权。海尔提出的“每个人要成为SBU”，在本质上仍然是想探索一种新型的分权模式，把权力从高层领导向基层员工转移。当时，张瑞敏对这一管理模式充满期待，在2003年接受采访时，他曾经指出“海尔要成为世界白色家电前三强，前提必须是3万名海尔人每个人都成为SBU”。

和“自主班组”模式相比，这次“SBU模式”变革使得海尔的自主经营模式向前迈出了一大步，它将原来在生产环节使用的自主模式应用到集团的各个业务层面和各个业务板块，使得各个部门之间建立了一种新型的“市场关系”，培养了各个部门管理者自己当老板的意识。

然而这场变革并不彻底，由于当时的组织结构仍然是传统的“正三角组织结构”，这种结构所固有的层级式权力结构很难让权力充分下放，基层员工缺乏足够的决策权，再加上缺乏信息化系统的支持，很难将财务核算细化到每一个员工身上。

第三次自主经营模式的变革发生在2005年，海尔提出了“自主经营体”这一概念。和“战略事业单位”这个结构相比，自主经营体的规模和范围小了很多，它实际上就是一个“自主团队”，海尔因此在全集团建立了2000多个自主经营体。这场变革的核心目的是“让每一个人成为自

己的CEO”。此时的海尔已经在信息化建设方面取得了很大的成功，有能力通过信息系统展示员工每一天的经营业绩，也使得建立“以人为索引单位”的财务管理系统成为可能。

仅仅有强大的信息化管理系统并不足以支持员工“自主经营”，在此阶段，海尔进行的最大规模的变革便是推翻“正三角组织结构”，建立“倒三角组织结构”，其目的是颠覆传统的权力结构，让每个自主经营体真正具有用人权、分配权和决策权，从而实现每个人的“自主经营”。

第四次自主经营模式的变革发生在2013年，海尔提出了“利益共同体”这一概念。和“自主经营体”这个结构相比，利益共同体有很大的不同。首先，利益共同体的规模和范围大了很多，它不仅包括自主经营体，还包括海尔外部的供应商以及其他利益攸关方。其次，利益共同体是一个更加开放的组织，它可以吸引海尔外部的人才共同进行“自主经营”。最后，利益共同体是高度动态的，其原则是“按单聚散”，为了实现用户价值而进行自行协同。

第五次自主经营模式的变革发生在2014年，海尔提出了“小微企业”这一概念，并从商贸公司试点，将其转型为“商圈小微”，并在此基础上开始在全集团推行小微模式。利益共同体是一种虚拟核算单位，小微企业则是一个独立的法人单位，实行完全独立核算。这是海尔构建平台创业生态圈走出的关键一步，更有利于其在全球范围内整合优秀的创业人员。海尔平台的目标是通过小微企业，把企业内外部优秀的“创客”们整合在海尔的商业生态网络中。

从自主班组、战略事业单位，到自主经营体、利益共同体和小微企业，海尔走过了自主经营模式的五个发展阶段，这个过程也是海尔的自主经营模式从封闭走向开放，从局部走向全部，从个别部门走向全流程的过程。

人们常说，天助自助者，借来的灯无法点亮自己的心灵。其实，我们每个人都有一扇自内而外的“心门”，除非我们亲自去打开，否则没有人能够从外部开启它。海尔的“赛马不相马”，以及它的“自主经营”模式，其实是参透了人性的真谛，因为在这种模式和机制中，“只有自己才能成就自己”。

鲇鱼：消除人的惰性

每个人都有惰性，它会侵蚀我们的活力，尤其是当人们缺乏外部的监督时，惰性就会疯狂地生长。

海尔的自主经营模式在将权力下放给自主经营体的同时，也将监督权下放。尽管三级战略平台经营体有权力监督所有经营体的运行状况，但是这种外在监督的作用毕竟是有限的，自主经营体更多的是需要自我监督。

那么，在自我监督下，如何才能避免自主经营体滋生惰性呢？又该如何激发自主经营体体长的创业活力呢？

海尔的探索是将“鲇鱼机制”和“官兵互选”结合起来，以激发经营体的活力，参见图11–3。

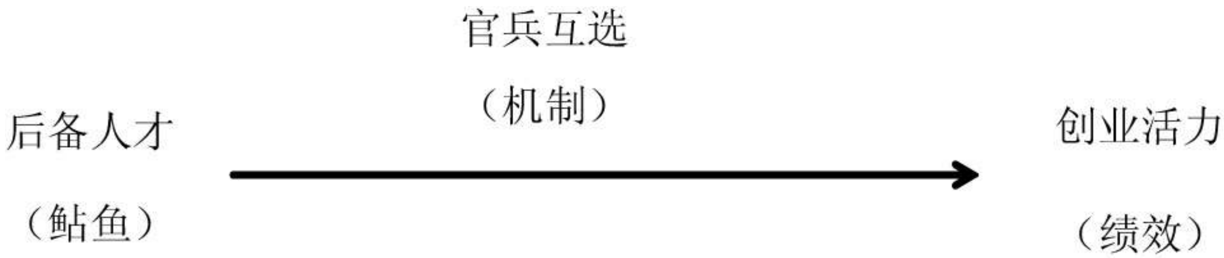


图11–3 后备人才“鲇鱼机制”和“官兵互选”机制

鲇鱼效应来源于一个有趣且颇有传说色彩的故事。挪威是北欧一个风景秀丽的国家，据说生活在那里的人们喜欢吃“沙丁鱼”。挪威也

是一个盛产海鲜的国家，我曾经在挪威的旅游城市卑尔根品尝过挪威的海鲜，鲜美至极。挪威人认为，只有用“活着的沙丁鱼”烹饪，味道才鲜美可口。挪威的渔民在海上捕得沙丁鱼后，就必须想方设法让它们活着到达港口，以图卖个好价钱。但是，沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，返航的路途又很长，因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了，即使有些活的，也是奄奄一息。后来，渔民们发现，如果在沙丁鱼群里放入几条鲇鱼，就会增加沙丁鱼的存活率。原因是在鲇鱼的刺激下，沙丁鱼为了逃命，会加速运动，从而延长了它们的生命力。

这就是所谓的“鲇鱼效应”（Catfish Effect）。它通过在某个团队中置入一些有竞争力的个体来加速团队成员的竞争，刺激团队的士气，以提高团队整体的创造力。“鲇鱼效应”在人力资源管理领域得到了广泛的应用，世界上许多知名公司都利用这一效应来唤醒员工的危机意识，改进团队工作。

海尔让每一位自主经营体体长的背后都有一条或者数条“鲇鱼”，他们是体长们的“后备”，具有承担经营体体长的能力，可以随时替代经营体体长。如果一个自主经营体体长的业绩连续不能达标，或者缺乏创业活力，自主经营体成员就可以启动“官兵互选”机制，将体长“选下去”，这时“鲇鱼们”就有机会竞聘“体长”。

“丝毫不敢松懈，”一位三级经营体体长告诉我，“我背后也有‘鲇鱼’，干不好就被选下去了。今天是体长，明天可能就不是了。要想一直担任体长，我必须能够给我的团队创造价值。”

当然，海尔设计“鲇鱼”机制的核心目的并不是让“鲇鱼”来替换“经营体体长”，而是营造一种公平竞争和积极向上的氛围，将外部监督和自我监督结合起来，迫使和督促经营体体长不断进步，精益求精，保持创业的激情和创新的活力。

第一次人才开放：1+1+N机制

如果说“自我经营”是海尔人力资源管理的第一个特征，那么“开放性”则是它的第二个特征。当然，海尔人力资源管理今天所表现出来的开放性并不是一蹴而就的，它也经历了从保守到开放这一循序渐进的过程。

2007年，海尔开始进入全球化发展战略阶段，面对国际化人才的极度短缺，张瑞敏创造性地提出了“1＋1＋N”模式，这是海尔人力资源管理历史上第一次大规模地“对外开放”。在这个模式中，第一个1叫“外1”，是代表国际先进水平的专家；第二个1叫“内1”，代表海尔内部的管理者；“N”代表团队。海尔希望通过这个模式，让一位外部的杰出人才培养出一名内部的优秀管理者，进而培养一个出色团队。

在这之前，海尔的人力资源政策是相对保守的，它的文化拒绝“空降兵”，几乎完全依靠自己来培养人才。张瑞敏认为，在全球经济一体化的时代，海尔的这种人才政策显然已经不合时宜了，海尔需要从更加开放的视角来整合智慧资源。

“在创业的时候，这都起了积极的作用。但是发展到现在的程度，这个文化就有问题了。”[注]

海尔所独创的这种模式并不是单纯地从外部引入“空降兵”，因为这种模式并不是让外部的专家直接替换内部的人员，而是让两者通力合作，发挥各自的优势。外来者大多拥有大型跨国公司工作的背景，可以给海尔带来新的观点和信息；内部人则熟悉海尔的文化和运作机制，可以将先进的模式在海尔进行融合。

模式刚开始推行的时候，一些高级管理者并不积极主动去寻找“外援”，甚至有些人还有很强的抵触情绪，也许是因为害怕丢掉自己

的“位置”。尽管从企业的角度并没有想让这些“外脑”来替换内部管理者的想法，但是对于内部的管理者来讲，这些“外来者”就像是一条“鲇鱼”，随时可能把自己替代掉。

张瑞敏引用《尚书》中“能自得师者王，谓人莫己若者亡”[注]这一古训来引导海尔的高级经理们为自己寻找“外部导师”。随着模式的逐步推进，一批来自跨国公司的“高管”开始进入海尔，成为“外脑”和“智囊”。

“1＋1＋N”模式颠覆了海尔多年形成的人力资源管理模式，它使得海尔在其历史上第一次向全球的人才打开了大门。当然，这种模式也给海尔的人力资源管理带来了新的挑战，比如，如何解决文化和目标冲突？如何让“外脑”和“内部人”进行融合？如何解决外部专家身份的转化问题？

为什么海尔不直接引入“空降兵”，而采取这种类似“外部导师”的制度？因为张瑞敏发现“空降兵”的成功率太低了，“强龙和地头蛇是一对矛盾，两者太难兼容”。

“空降兵”如何才能融入企业，这是企业人力资源管理面临的一大挑战。对于高速发展的企业而言，不可能仅仅依靠自己的力量培养需要的所有人才，势必需要从外部引进优秀的管理者或者专业人才。

2008年，我开始了一项关于“‘空降兵’融入过程”的专题研究，以6家民营企业所引进的“空降兵”为样本来观察他们融入企业的过程。我和20多位“空降兵”保持着密切的联系，每个季度都要和他们进行沟通，以时时记录他们在企业融入过程中发生的故事、面临的挑战，以及他们采取的措施，研究跨度为3年。在我跟踪的这些“空降兵”案例中，一些人成功地融入了企业，另一些人则因为各种原因离开了。

我对比了成功者和失败者之间行为的差异，一个有趣的发现是，“空降兵”融入企业的过程包括四个阶段：学习期、调适期、变革期、融入期，参见图11–4，每个阶段都将面临不同的挑战。㊟



图11–4 “空降兵”内部化的四个阶段

“学习期”从“空降兵”进入企业大约会持续6个月左右，其核心特点是“关系敏感”。在学习期，“空降兵”经常会面临较强的人际冲突，信任感较弱，而且几乎没有什么权力。在该阶段“空降兵”的关键任务是迅速熟悉新环境，展示好人品，尽可能获得初步的信任，积极调整自我角色，较为有力的策略是“韬光养晦”。

第二个阶段是调适期，大约包括的时间是第6个月到第12个月，在这个阶段“空降兵”与企业之间建立了初步的信任，获得部分资源和支持。相应的，企业也会提高对“空降兵”的绩效期待。此时，“空降兵”则需要寻找工作突破口，获得一定的资源支持并能够“小试牛刀”，取得初步成绩。随着“空降兵”内部化的不断深入，第二年通常会进入变革期，此时“空降兵”与企业之间通常会建立较强的信任关系，获得更多的资源支持以及权力。此时“空降兵”则需要有能力“大刀阔斧”，积极推动组织变革，并取得优秀的成绩。到了第三年，则进入融入期，由于“空降兵”已经取得了初步胜利，更增强了企业对其的信任，他们会获得更多的支持和资源。此时，“空降兵”则需要“从长计议”，取得更大的成绩以谋求真正融入企业。表11–1列举了成功的“空降兵”在不同阶段所采取的主要措施。

表11–1 “空降兵”的主要策略

学习期	调适期	变革期	融入期
主动建立人际关系	展示价值和能力	获取变革成功	持续获得高绩效
适应和学习	寻找变革突破口	培养团队	寻找归属感
自我角色调整	建立合作型关系	整合外部资源	评估职业发展目标

“空降兵”能否成功，也绝非“空降兵”个人的行为所能左右，他们和企业之间的融合就像“谈恋爱”一样，必须“两情相悦，相互欣赏”，企业也同样需要结合“空降兵”在企业融入的不同阶段，制定相应的措施，以帮助“空降兵”更好地融入企业。表11–2展示了企业在不同阶段通常采用的措施。

表11–2 企业的主要策略

学习期	调适期	变革期	融入期
要有足够的耐心	耐心和坚持	充分的授权	长期激励计划
创造适应的环境和条件	有限度授权	宽松的资源支持	职业发展规划
测量潜在价值	有限度的资源支持	承担变革失败的勇气	提升价值观认同

“1＋1＋N”模式是海尔步入“全球化战略”阶段的一项重要人力资源管理政策，它为海尔以后全面打破人才边界，在全球范围内整合优秀人才提供了宝贵经验。尽管有一些引进的“外脑”因各种原因离开了海尔，但也有一些人已经很好地融入海尔的文化之中并担当重任。

人才生态圈

从某种意义上来讲，“1＋1＋N”模式并没有完全达到海尔“在全球范围内整合优秀人才资源”的理想目标。和许多跨国公司一样，海尔所引进的“外部导师”或者“空降兵”也对其人才制度产生了震荡和冲击。我认为，由于文化冲突、个性冲突、价值观冲突和身份冲突等导致的“空降兵”融合难仅仅是个表象，最深层次的问题是“空降兵”和企业之间“没有同一目标和共赢机制”。

既然“乔伊法则”告诉我们，大多数的聪明人都不在自己公司的内部，那么为什么不能转换一个角度来整合人才呢？能否用互联网思维来重新设计人才机制？能否将外部人才与企业的博弈转换为合作共赢？

正是对这些问题的不断深入思考，张瑞敏将海尔的第二次全球人才开放机制确定为“利用互联网思维建立人才生态圈”，参见图11–5。

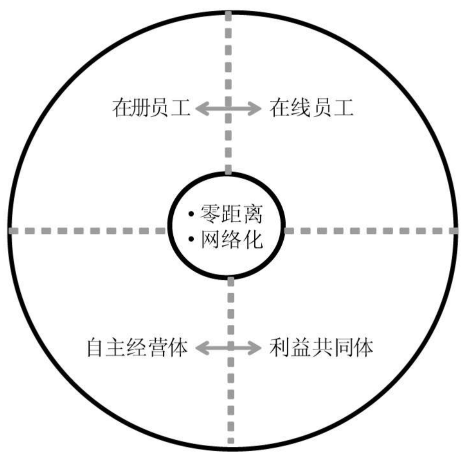


图11–5 海尔人才生态圈

什么是人才生态圈的互联网思维呢？

张瑞敏认为，互联网思维和传统思维最大的不同主要有两点：一是零距离，二是网络化。互联网的出现消除了距离，零距离给企业带来了什么？其实就是网络化。零距离和网络化不仅仅改变了企业与用户之间的传统关系，也改变了企业和员工之间的关系。

有距离，有边界，导致的是企业和员工、用户、合作方的关系是博弈关系。而零距离、网络化要求企业和三者的关系要变成合作共赢的生态圈。注

海尔提出了一个新的人才概念：在线员工。所谓在线员工是指利用海尔平台进行创业，但和海尔没有任何劳动合同关系的人。和它相对应的则是“在册员工”，即那些与海尔具有劳动合同关系的人员。“在线员工”和“在册员工”共同构成了海尔的人才体系。

人才生态圈的特点就是开放。传统的人力资源管理模式对人才的定义是非常狭隘的，只有那些与企业签订劳动合同关系的人才是“企业的人才”，只有企业内部的人才能利用企业的平台去经营，但是海尔的人才生态圈不同，任何人都可以进入海尔的人才生态圈。谁有创意，谁能满足用户需求，谁能为用户创造价值，谁就可以在海尔平台上进行创业。

“在线员工”和“在册员工”之间可以相互转化身份，海尔鼓励那些具有创业和创新精神的“在册员工”向“在线员工”转化，以最大程度地实现他们的创业梦想。当然，对于转化出去的这些员工，亦需要在海尔的平台上进行创业。

现在我们对员工定义改了，过去我们说的员工就是海尔人，现在我们的员工就不再局限于在册的，而更多的就是在我们生态圈里的。只要在这生态圈里的，都可以算海尔员工，因为我给你提供了一个创新的机会。按照这种在线在册概念，2013年在册的人员转出去1.6万多人，今年可能还有一些人要转出去，可能就不会有这么多在册的人了，但是在线的人也许会更多。注

“在线员工”和“在册员工”促进了内外人才的大融合，这使得海尔向“世界就是人力资源部”的开放式人才战略又迈出了坚实的一大步。

海尔的人才生态圈重视的是给每一名员工提供一个创业的“机会”，而不是一个传统意义的“岗位”。帮助员工实现创业梦想的平台则是自主经营体和利益共同体，前者更多地以“在册员工”为主，后者则将“在线和在册”员工融合到一起。

诺贝尔经济学奖得主埃德蒙·费尔普斯在《大繁荣》一书中指出：“一个国家兴盛繁荣的源泉是现代价值观，例如，参与创造、探索和迎接挑战的愿望。这样的价值观点燃了实现广泛的自主创新所必需的草根经济活力。大多数创新并不是亨利·福特类型的孤独的梦想家所带来的，而是由千百万普通人共同推动，他们有自由的权利去构思、开发和推广新产品与新工艺，或对现状进行改进。正是这种大众参与的创新带来了庶民的繁荣兴盛——物质条件的改善加上广义的‘美好生活’。”注

张瑞敏将海尔今天及未来的“繁荣昌盛”寄托在千千万万个具有“自主创业创新激情”的普通人身上，海尔的人才生态网则向全世界每一个有创造力且愿意接受挑战的人敞开了大门。

从“物本管理”到“能本管理”

张瑞敏认为，在200多年的企业管理模式演变中，大体可以分为三个时代：物本管理、人本管理和能本管理，而海尔要探索的是在“能本管理”时代的人才管理模式。那么这三个时代有何不同呢？它们对人力资源管理政策有何影响？能本管理时代的人才管理模式有何优势？

让我们先来看看物本管理时代。

查理·卓别林的最后一部无声影片《摩登时代》描写的是“物本管理”时代工人们的生存状态。人和机器发生冲突，人成为机器的附庸。影片中的主人公夏尔洛是这个机器时代的悲剧性代表人物：他在不断加快的传送带式的作业线上被弄得精神失常。

物本管理时代的杰出代表是泰勒、法约尔等人[注]，他们共同的特点是强调管理的科学性、合理性、纪律性，而未给予管理中人的因素和作用以足够重视。他们的理论是基于这样一种假设，即社会是由一群无组织的个人所组成的；他们在思想上、行动上力争获得个人利益，追求最大限度的经济收入，即“经济人”。

在这种管理哲学指导下，管理者以效率为中心任务，员工被视为生产流水线上的一个环节，管理者通过严格的管理制度控制与约束员工的行为以达成管理目标。这个时代的管理模式只关注工作效率而不关心人的需求，认为人的行为是为了追求本身的最大经济利益，工作是为了取得经济报酬，企业通过金钱等物质刺激员工的工作积极性，在某种程度上扼杀了人性和创造力。美国福特汽车所创建的生产流水线是这个时代科学管理的代表。

由哈佛大学心理学教授梅奥主持的霍桑实验（1924—1929年）证明了物质并不是刺激积极性的唯一动力，人是“社会人”，是复杂的社会关系的成员，工人的生产积极性才是提高劳动效率的第一因素。

霍桑实验开启了人本管理时代的萌芽，此后的许多学者开始研究人的动机对管理效率和激励模式的影响，并由此步入“以人为第一要素”的“人本管理”时代。

表11–3 从“物本管理”到“能本管理”

	物本管理	人本管理	能本管理
主要特征	以效率为中心	以人的动机为中心	以人的创造力为中心
管理模式	关注效率，满足人的经济利益，忽略人的社会性需求	• 关注效率，同时关注人的动机 • 满足人的经济利益和社会化需求	通过机制释放人的创造力，关注员工个性化需求
组织模式	传统的“正三角组织结构”	传统的“正三角组织结构”	开放式网络组织
人才管理模式	人才封闭性，企业自己内部培养。领导高度集权，控制为主	半封闭性兼半开放性，内部培养为主。员工得到部分经营授权	• 开放性，人才无边界，开放的人才生态圈 • 员工获得自我管理权，鼓励自主创业
代表企业	美国福特汽车	日本丰田汽车	中国海尔家电

人本管理时代关注人的动机对组织绩效的影响，管理者除了要满足个体的经济需求，还要设法满足人的社会需求，两者的平衡才能最大化激励员工产生更高的效率。同时，也需要对员工给予适当授权，以提高他们决策的自主性。比如，日本丰田汽车所推行的精益管理模式，其核心思想就是给予一线员工充分的现场决策权，鼓励他们进行创新。

互联网的出现推动管理学进入“能本管理”时代，它最大的特点是关注“人的创造力”。这个时代是人本管理的高级发展阶段，尽管它也坚持以人为核心的管理思想，但是从以人的“动机”为核心转为以“人的创造力”为核心，尤其是探索利用系统和机制释放每一个人的能量。互

联网时代激发了个人的创造热情，也改变了员工和企业之间传统的工作关系，激励模式更应该符合员工的个性化需求。比如，管理大师德鲁克就认为，在21世纪，激励知识型员工需要设计个性化的激励措施，要以激励他们的创造力为核心，要让知识工作者进行自我管理，必须赋予他们自主权。(注)

海尔是“能本管理”时代的代表企业，它所推行的自主经营体和利益共同体模式，核心目的是让每一个人进行自我创业，希望借助互联网的手段开放组织边界，搭建开放式的网络组织结构来整合全球范围的智慧资源，构建人才生态圈，让内外人才进行高度融合，并激发这些知识型员工的创造力，共同为用户创造价值，进而实现自己的价值。同时，赋予每一个个体充分的自主经营权，倡导和鼓励每个员工进行自我管理。

“集体创业家”平台

海尔不遗余力地在全球构建人才生态圈，全面开放自己的组织边界，其目的是什么呢？国际管理学会终身院士暨前主席、全球著名战略管理专家陈明哲教授认为，海尔正在构建一个为“集体创业家”（Collective Entrepreneurs）提供增值服务的平台型企业。

我非常认同陈明哲教授的这一结论，它道出了海尔“人单合一”双赢管理模式的本质所在。从2006年到2016年，“人单合一”双赢管理模式经历了一个动态的升级演变过程，逐步从一个“运营管理”模式变革成为“平台型企业”的管理模式。

正如我在第10章所指出的，海尔历经32年的变革，其最终目的就是要打造一个自主创业的平台，践行其创业创新文化，能够让每个具有创业精神和创新能力的人进行自主创业。

那么，什么是创业平台呢？图11–6展示了一个简单的、概念化的创业平台模型。



图11–6 “创业平台”概念模型

创业是一个过程，始于市场上的“用户需求”，终于“用户价值”。在这个过程中，用户需求是一种创业的启动资源，创业者需要据此识别、发现或者创造市场机会，并通过一系列创新手段，例如商业模式创新，来创造独特而新颖的需求价值，将市场上的“用户需求”转化为“用户价值”，从而满足市场的需求，进而让创业者自己获得回报。

将图11–6的黑箱打开，我们便可以看到海尔的创业平台模式。经过多年的实践，张瑞敏已经逐步将海尔锤炼成为一个“集体创业家平台”，而“人单合一”双赢管理模式则演变成为一个创业平台模式，它包括一个主题、两个功能和三个体系等内容，参见图11–7。

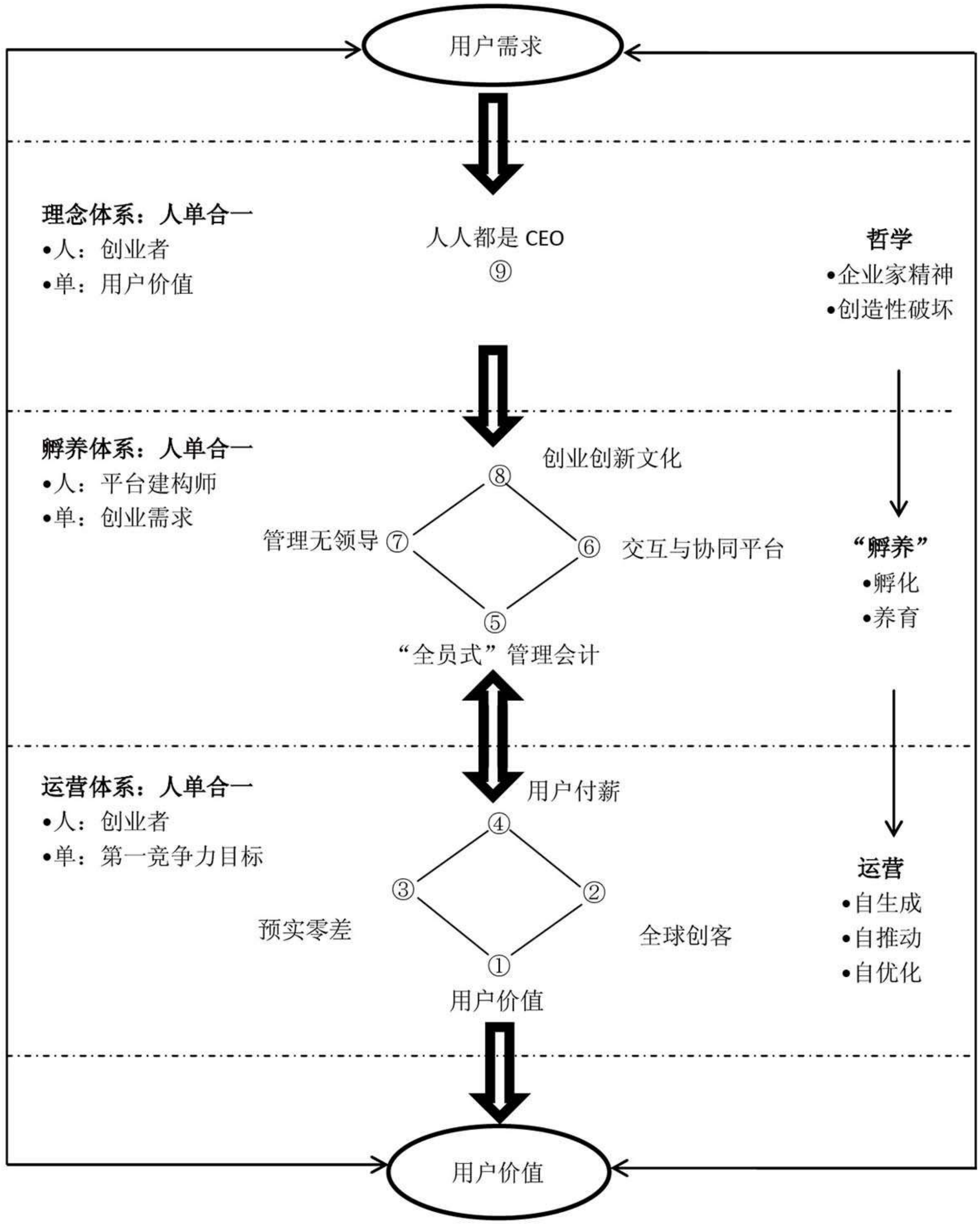


图11–7 海尔"集体创业家"平台模式

1. 主题

海尔“人单合一”创业平台模式的主题是“人和价值的匹配”，即创业者和用户价值的匹配。从创业理论层面上来理解“人单合一”，我认为其本质就是“人和价值”（People-Opportunity）的合一。

2. 功能

从“人单合一”创业平台模式的功能上来看，它有两个主要功能：创业机会的识别和创造（Opportunitity Creation）以及创业机会的转化和实现（Opportunitity Capture）。前者聚焦于创业者如何把市场上的潜在需求转化和升级为消费者的实际需求，从而识别、发现或者创造出新的商业机会；后者则强调通过一系列机制设计、制度安排、创新策略等将战略机会进行转化，从而为消费者创造价值。

3. 体系

“人单合一”创业平台模式包括三个体系：理念体系、“孵养”体系和运营体系，而在每一个层次的体系中，“人”“单”的含义和内容都有所不同。图11–7诠释了创业“平台模式”中三个体系以及各个要素之间的关系。

我们对图11–7所展示的9个要素并不陌生，正是它们构成了“人单合一”双赢管理模式的全部。在前面的各章中，我已经从第1个要素“单”开始，一直到第9个要素“企业即人”结束，对每一个要素的含义及其内容进行了全面的分析。接下来，我将结合创业和创新理论，从“理念体系”开始，到“孵养体系”，再到“运营体系”，进一步诠释海尔的“平台模式”。

理念体系

“人人都是CEO”，是创业平台模式的经营理念。在这里，CEO和“创业者”的含义基本相同。它既暗示每一个人都有创业的动机和冲动，都有机会成为创业家；又暗示企业需要创造一种机制和环境，为每个人成为创业家提供平等的机会。

创业理论指出，创业离不开创业者，创业是创业者识别、发现或者创造机会的过程，也是创业家与环境互动的过程。而这一过程需要从识别用户潜在的需求开始，并在此基础上将潜在的需求转化成或者创造出新的商业机会，创新商业模式。所以，在理念体系中，“人单合一”中的“人”是指“创业者”，“单”则是“用户价值”。

创业不是少数人的专利。张瑞敏坚持认为，每个人都有权利实现自己的梦想和价值，实现自我价值是驱动每个人进步最为核心的动力。海尔“人单合一”双赢管理模式正是要为每一个有创业梦想人提供自我实现的平台，通过机制的设计为每一个人提供平等的创业机会。

当然，创业者不能循规蹈矩，他们需要具备企业家精神，需要拥有“创造性破坏”的能力，唯有如此，才能够在变化的市场环境中快速发现、识别或创造新的市场机会，才能够将机会真正转化为价值，从而领先竞争对手，创造新的竞争优势。

孵养体系

创业者和创业机会需要有“孵养体系”来进行支持。“孵养”这一概念，源于我和哥本哈根商学院李平教授的一次讨论。它包括“孵化”和“养育”两个过程，前者是根据战略机会孕育、组建一个自主经营体、利益共同体，或者一个小微企业，为创业者搭建一个创业舞台；后者则是把它们培养成一个卓越的企业。

坦诚地说，“孵化”和“养育”都不是一件容易的事情，尤其后者更是耗费心力，需要设计独特的创业机制才可能实现。“孵养平台”中的“人单合一”是一种“平台机制”，这里的“人”是指“平台建构师”，“单”则是“创业需求”。

为什么这样说呢？因为孵养平台的用户是创业者，它们是将战略机会转化为可实现价值的人。“平台建构师”的核心职责就是要满足创业者的创业需求，为他们搭建一个孵养机制，他们的使命是经营企业。因此，孵养平台的成果是成功的“小微企业”，它们都是各自领域中的“隐形冠军”。

“孵养平台”在平台模式中具有承上启下的作用，它顶天立地，是平台模式成功的关键所在。海尔在孵养平台中搭建了四个核心机制。“全员式”管理会计为“小微企业”提供从价值核算、价值创造到价值分配的全流程服务；“协同与交互平台”则提供基于互联网技术的信息化管理和流程管理系统；“管理无领导”帮助小微企业培养创业型领导者，而“两创文化”则为小微企业持续创业创新提供了软实力。

运营体系

“运营体系”是平台模式最为末端的一个环节，它的使命是将战略机会、潜在需求转化为用户可以获得的价值，它的主体是自主经营体、利益共同体或者小微企业，它们都是用户价值实现的转化器。

相对于前两个体系，运行体系中的“人单合一”更容易理解，它更微观。这里的“人”是指“全球创客”，“单”则是“用户价值”。当然，这里目标来源于用户的现实需求，其目的是为用户提供具有第一竞争力的价值。

在第9章，我提到海尔在运行平台上探索的是“自演进机制”，即高单自生成机制、人单自推动机制和单酬自优化机制。它们实际上是“运营体系”中四个要素交互运作的结果。“高单自生成”是第一个要素，它源于对创业者用户需求的准确把握，以及对第一竞争力目标的追求；“人单自推动”则需要将自主经营体与小微企业的组建和“高单”密切结合起来，“高单找高人”；“单酬自优化”则是将“用户付薪”和“预实零差”融合起来，日清体系所产生的经营成果成为“单酬自优化”的基础。

总之，通过搭建理念、孵养和运营三个相互支持和融合的体系，海尔已经将“人单合一”双赢管理模式成功地塑造成一个“创业家”们实现自我梦想和自我价值的“平台模式”，海尔未来也将因此而成为一个“经营创业企业”（并非经营产品或市场）的平台型企业。

---

1. 胡泳、郝亚洲编，《张瑞敏思考实录》，机械工业出版社，2014年。
2. 出自《尚书·商书·仲虺之诰》，意思是“能够自己寻求贤者为师的人，可以为王；总认为别人不如自己的人，一定会自取灭亡”。
3. 曹仰锋，“着陆吧，空降兵”，《清华管理评论》，2013年第3期。
4. “三个‘是什么’”，张瑞敏在海尔集团2014年互联网创新交互大会上的讲话，2014年1月16日。资料来源：海尔集团网站。
5. 同上。
6. （美）埃德蒙·费尔普斯著，《大繁荣》，余江译，中信出版社，2013年。
7. 弗雷德里克·温斯洛·泰勒是美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为“科学管理之父”。亨利·法约尔是古典管理理论的主要代表人之一，亦为管理过程学派的创始人。
8. （美）彼得·德鲁克著，朱雁斌译，《21世纪的管理挑战》，机械工业出版社，2009年。

第12章
海创汇：创业孵化平台

万里平泉梦，谁怜创业难。

已闻封树伐，敢惜赐书残。

鹰击宁论饱，乌栖不奈寒。

长平门下客，知复几任字。

——（宋）罗公升

创业维艰

我们正处在一个全球创业意识空前高涨与兴盛的时代，但是无限激情的背后暗藏无穷风险。“万里平泉梦，谁怜创业难”，罗公升在《得家问》这首诗中真实地道出了创业的艰难。从理想上来说，创业人人可为，但未必人人可成。事实上，创业是一个风险极高的选择，更像是一个赌注。人们通常对未知感到好奇，为自己的未来赌上一把是值得的，我们信奉“不尝试永远无法知道是否能够成功的逻辑”，但

是，创业者要做好承担失败的准备，没有失败的成功通常是不存在的，它们是一对孪生姐妹，彼此无法分离。

张瑞敏认为，创业“就是从悬崖上跳下来，在落地之前，组装好一架飞机，然后驾驶着这架飞机向新的方向飞去。不逼到绝路，谁愿意创业？风险太大，从天使基金到A轮，再从A轮到IPO（首次公开募股），成功率只有千分之一”。

创业维艰，不仅仅在中国如此，在欧美国家也是如此。《精益创业》作者埃里克·莱斯似乎有些悲壮地写道：

> 一些造梦行业不断向我们讲述成功的创业故事，但我早就意识到，它只是个传说，我们听到的故事是有选择性的，而且全算得上是事后诸葛亮。事实上，在和几百位创业企业家的工作接触中，我目睹了一个个充满希望的开始大都黯然收场。残酷的现实是：大多数创业以失败而告终，大多数新产品并不成功，大多数新创企业无法支撑到大展身手的那一天。㊟

我非常认同埃里克·莱斯的看法，也曾经跟踪研究过许多新兴的创业企业，的确，大多数创业企业以失败而告终，倒在通往成功的道路上。然而，创业企业的失败并不能简单地等同于创业者的失败，许多创业者会东山再起，屡败屡战，无所畏惧。“创业者无畏！”这是全球商业太空探索的领军人物和X大奖创始人彼得·戴曼迪斯所发出的呐喊。彼得·戴曼迪斯的无畏精神让我想起了马丁·路德·金曾经说过的一段话：“如果你不能飞，那就奔跑；如果你不能奔跑，那就行走；如果你不能行走，那就爬行；但无论你做什么，都要保持前行的方向。”马丁·路德·金的这个建议让我们这些创业者们充满激情，他提醒我们一生要做伟大的工作，要通过前进改变世界。

海创汇：创业孵化平台

统计数据显示，初创企业能够获得A轮融资的只有10%左右，能够再获得IPO的又不到10%，这样计算下来，成功概率极低。然而，在海尔创业平台上，其孵化的小微创业企业获得A轮融资的比例达到48%，这得益于海尔的海创汇平台，它实际上是一个创业孵化器和加速器，是小微创业企业的孵化平台。海创汇为小微创业企业提供海尔的用户资源、品牌背书和公司治理咨询等共享资源，小微创业企业可以在海尔平台上实现协同创业。

根据海尔集团的“网络化战略”，从2013年到2019年，海尔的战略目标是从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台。在海尔未来的平台上只有三类人：平台主、小微企业、创客。这三类人没有职位的高低，都是共同创业者，通过构建共创、共享、共治的机制，让所有人都围绕用户需要进行创新，海尔则逐步演变成以用户为中心的共创共赢生态圈。

海创汇成立于2014年，它是海尔贯彻“网络化战略”的重要布局，其前身是“海立方”。[注]海创汇的定位是海尔由“制造产品”向“孵化创客”转型的孵化平台。和许多普通的创业孵化器不同，海创汇依托海尔生态产业资源及开放的社会资源，实现了创新与创业、线上与线下、孵化与投资的系统结合，为创客们提供包含投资、学院、供应链与渠道加速、空间、工厂、创新技术等一站式孵化服务，参见图12–1。



图12–1 海创汇六大功能

更为重要的是，海创汇不是一个封闭的海尔内部创业孵化器，它是向全社会开放的，社会上的创业者可以通过海创汇平台加入海尔平台上进行创业。截止到2016年年底，海创汇平台已吸引30亿元孵化基金，3万家销售渠道资源，6万家制造资源，拥有3.8万合伙人，1000多家风投机构，已经孵化小微企业近200个。

六大功能

海创汇共有六大功能：创客服务、创客工厂、创客金融、创客空间、创客渠道、创客学院，这六大功能有机地协同起来，实现了对创客全流程的创业服务。[注]在海创汇为创客们搭建的在线服务平台上，已经聚集了5000家企业成为资源服务商。

1. 创客服务

创客服务是海创汇为创客们提供的最为基础的服务，但也是创客们成立小微企业必不可少的服务。具体而言，创客服务的主要内容包括法律咨询、人力资源、IT信息化建设、知识产权保护、财税、工商注册等。

比如，在法律咨询服务方面，由专业律师对企业法律事务问题进行建议，为创客提供合同撰写等服务；人力资源为创客企业开展猎头业务，展开人才培训服务；IT信息化服务帮助创业企业收集、整理、共享企业中的采购、生产、销售等信息以便做出合理的决策；知识产权服务为创客提供商标注册、版权保护、专利申请等服务；财税服务为创客提供代理记账、税务代办、财务审计等服务；工商注册则为创客提供公司注册、公司变更、资质办理等服务。

2. 创客工厂

创客工厂为创客提供产品器件采购、技术寻源、外形设计、功能设计、样机生产、小批量试制、检测认证、批量生产等服务。

比如，工业设计为创客提供产品外形设计、功能设计、结构设计、优化等服务；技术寻源为创客提供创新定义、生产、设计、研发、制造等全流程资源配置服务能力；器材采购为创客提供质量长期稳定的采购服务；模具开发为创客提供产品模具的开发、加工制作、维修、装配、调试和相关辅助设备的制作服务；加工制造为创客提供样机生产、小批量试制、批量生产、检测认证等服务。

在创客工厂平台上已经整合了6000名技术专家、8000个技术解决方案、2.5万个供应链资源，其中HOPE平台是创客工厂中最重要的创新资源整合平台。HOPE平台的宗旨是开放、合作、创新、分享，它通过吸引和聚集全球创新资源，具备创新定义、生产、设计、研发、制造等全流程资源配置服务能力，致力于为创客们提供全球创新资源配置服务，帮助创业者快速完成创新的孵化和转化，为用户创造最佳的生活体验。HOPE平台与国内外超过20家创新平台开展战略合作，并在美国、欧洲、中国台湾、新加坡、日本等国家和地区设立合作团队，创客们能够通过HOPE平台实现全球新技术的监控、获取、引入等全流程的资源对接服务。

3. 创客渠道

对于创业企业来讲，产品销售至关重要，然而建设销售渠道是一件费事、费钱的事情，也是新创企业的一个重要挑战。创客渠道服务就是帮助创业企业解决销售难题，它不仅为创客提供线上微店销售、线下门店渠道销售、物流配送、仓储、营销和品牌等服务，还能为创客产品提供维修、电话中心等外包服务。

在创客渠道服务平台上，海创汇整合了非常优质的资源，主要有顺逛、海尔专卖店、日日顺物流、日日顺商城、海尔文化产业、社会化售后服务等。具体包括线下3万家专卖店、线上14万家微商、9万辆日日顺车队、县区配送服务公司500家、配送线路3400条、2万售后服务兵等服务资源，平台还开放了1000个主流媒体对接资源。

以上这些渠道资源为创业企业的产品销售提供了巨大的支持。比如，“顺逛”是海尔集团旗下官方微店平台，整合集团开放平台上的工厂、服务、物流及线下3万多家海尔专卖店的营销资源，旨在打造后电商时代基于社群交互及虚实融合的O2O（线上到线下）战略布局，实现人人交互、随时随地交互、随心所欲式定制，给用户带来最佳的全流程交互体验，为微店主搭建专属的“零成本创业平台”，提供自主创业良机。通过经营用户，沉淀粉丝社群，形成多方共创共赢的生态圈。

4. 创客金融

资本关乎创业企业的生死存亡，它是创客们最为需要的资源。创客金融为创客提供融资规划、项目评估、投融资方案设计、资本对接、投后管理、上市辅导等服务。

在创客金融平台上，海创汇开放整合了1000多家风投机构，比如清华控股、同创伟业、凯杉资本、天创资本、达晨创投等，都是创客金融平台上的战略投资伙伴。

为了在融资上大力支持创客，海尔集团直接投资成立了“海融易”，它的定位是互联网金融科技平台。“海融易”于2014年12月上线，产品规划、资金投向起家于海尔集团内部产业链，逐步向集团外的全产业链扩张，成功地把单个企业的不可控风险转变为供应链企业整体的风险把控。平台以安全透明的投资产品与专业稳健的风险管控体系为基础，业务涵盖个人与企业财富管理、投融资信息咨询、信用风险

管控、金融市场数据分析、金融顾问服务，致力于提升投融资效率，建立普惠价值标准，完善资产配置，最优化收益，为合格的融资方与投资者提供安全、专业、高效、值得信赖的一站式金融服务。

截至2016年6月底，交易额突破123亿元，每月交易额增速超过70%，所有项目100%到期兑付，已经为超过208万用户提供安全可靠的理财产品，投资用户分布31个省区市，个人最高投资金额3600万元，产品资金募集速度最快为7秒。

5. 创客空间

海创汇创业家是海尔集团为创客们倾力打造的创客空间，它集办公、会议、路演、洽谈、分享、小聚等多功能于一体，满足创业者多方面需求。2015年向创业企业开放入驻，入驻企业除了可以在创业上得到全流程的服务之外，还可以享受税收方面的优惠政策，得到专项资金支持。

6. 创客学院

创客学院是海尔大学专门为加速培养创客而设立的，依托海尔平台，吸引内外资源，通过公开课、训练营、导师辅导、互动社区等多种形式提升创客能力，搭建创业项目与投资人对接的平台，已形成集创客公开课、创业训练营、导师辅导、互动社区等多样化的创客加速培养体系。目前，创客学院拥有3000余名在线导师，能够实时在线提供创业咨询服务。

创客公开课紧紧围绕着创业前、中、后所需的知识与技能，帮助初创创客及潜在创客系统了解创客所需的基本技能和专业技能，开发了包含创业机会、商业企划、用户交互、产品创新、电商营销、公司运营、投后管理等12个节点30余门课程的公开课体系，授课老师则包

括硅谷专家、互联网公司高管、投资人、海尔内部成功创业小微主等。

创业训练营通过私董会、项目路演等为创客提供实战辅导，加速创业项目。

创客联盟搭建与高校对接的开放创业加速平台，通过高校创客联盟，吸引政府、企业和创客机构参与，联盟成员共享创新创业资源，共建创业扶持平台，共同搭建高校创客孵化加速生态圈。高校创客联盟主要聚焦创客培养、众创空间共建、创客生态完善三个方面，通过系列校园创客活动，吸引高校导师、学生、技术资源，实现项目创意和学生创客抢入的全流程闭环。

创客学院定期举办创客大赛，吸引全球成熟创客进入海尔创客生态圈，通过在线申请、筛选面试、创客训练营修炼、演示日路演、孵化五个阶段，筛选创客团队和项目，并加速项目孵化，共享创新创业资源。

创客学院还面向社会输出海尔创客模式，将海尔的创客模式探索开发出海尔的创客加速模式、HR（人力资源）按单聚散、HR人单酬等课程，通过将海尔的创新孵化模式及成功创业案例等总结沉淀并对外输出，营造创客文化氛围，驱动创客转型。

让创客享受一站式服务

“让创客享受一站式服务”是海创汇的使命，在这一使命的指引下，海创汇不仅精心设计了以上六大功能，而且为创客们搭建了创业服务线上平台，创客们可以通过“一键式”操作直接联系到各类服务资源，非常便捷。这些资源服务商并不属于海创汇，而是海创汇整合的

外部合作伙伴，凡是通过海创汇认证的资源供应方，会获得一个“荐”字，表示这家资源服务商通过了海创汇平台的认证，服务有保障。

资源服务商之间需要通过竞争才能获得创客们的“订单”。有些资源服务商为了提高竞争优势，甚至为创客们提供“免费和对赌”模式。比如，一家知识产权服务商就为创客和小微企业提供了两种收费模式：（1）6000元/年，可实行对赌收费，如果创客当下无资金支付，可采取后期收益后加倍付费方式，双方与海创汇平台签署三方协议，按延期年限加倍收取；（2）以小微对赌方式承接全流程知识产权事务及法律事务服务（共10项），可按3%~5%技术服务入股方式提供。这家资源服务商还提供24小时服务，即定期上门沟通及24小时咨询和邮件沟通。

在海尔所构建的共创共赢生态圈中，小微创业企业是主力军，每个小微企业直面用户痛点，都有着独特的商业模式。在海尔未来的生态圈中，可能会有成百上千个小微企业，海创汇则承担着将每一个小微企业孵化成为专业化冠军的重任，这一重任极富挑战。张瑞敏多次表示：“创业都是不易的，每一个创业者最初就像国际象棋的兵，兵攻到底，便无所不能。孵化一家成功的企业，就像一个升变的过程。创业平台要赶在创客前面解决可能存在的需求，提高创业成功率。”

提高创业成功率，正是海创汇的战略目标。事实上，海创汇自2014年成立以来，已经孵化了不少明星项目，它们已经在各自的产业领域茁壮成长，并得到了投资者的认可（见表12–1）。

表12–1 海创汇孵化的“明星”小微创业企业

小微企业	创立时间	基本情况	商业模式	融资估值
海尔商城	2013 年	海尔商城做的是虚实融合模式，由虚网（互联网）创造用户资源，由实网（海尔线下千家以上销售服务中心）提供即买即送的产品和服务	海尔官方网上商城	2016 年 3 月完成A轮融资，进入B轮融资，估值 10 亿元
海尔无线	2013 年	海尔无线致力于无线充电及无线供电技术的研究、产业生态的培育、系列产品与解决方案的提供，以期打造无线智慧之家、无线智慧城市以及无线产业生态圈	智慧生活，无所"线"制	2016 年 3 月完成A轮融资，进入B轮融资，估值 10 亿元
雷神科技	2014 年	雷神科技是一家粉丝驱动模式下的互联网游戏产业公司，致力于让每一个玩家都能拥有极致的游戏体验。在"大众创业、万众创新"的战略指导下，秉持粉丝驱动模式逐步实现粉丝的增值，同时成为游戏爱好者的创业平台	粉丝驱动模式下的互联网游戏产业公司	2016 年 12 月完成C轮融资，估值 5 亿元
魔镜	2014 年	海尔智慧浴室是以浴室魔镜为交互载体和控制中心，为用户提供智能化浴室的整体解决方案。智慧浴室独有"环境监控、热水控制、健康档案、浴室娱乐"四大系统，带给用户"更智慧、更便捷、更健康"的极致卫浴体验	解决用户卫浴时的痛点问题	2015 年 10 月获得天使轮融资，进入A轮，估值 3000 万元

小微企业	创立时间	基本情况	商业模式	融资估值
为你家居	2014年	以互联网为线上交互平台，以广场体验店为交付的线下全流程服务平台，提供一站式整体家居解决方案	互联网家装服务平台	2016年10月完成天使轮融资，进入A轮融资，估值6000万元
雷霆世纪	2014年	雷霆世纪致力于打造高品质电脑及软硬件周边产品。整机选件来自电商平台大数据，选件均来自国际一线厂商，包括英特尔、英伟达、华硕、威刚等，原包原盒，经专业工厂组装而成，深受白领、游戏发烧友的喜爱	按照4U理念打造的游戏主机	2016年9月完成B轮融资，进入C轮融资，估值1亿元
HotOEM	2014年	HotOEM是海尔旗下一个跨境电商平台增值服务模块，聚焦小家电行业，做透垂直产业链增值交互机制，帮助中小企业提升能力	跨境电商一站式服务平台	2016年05月完成天使轮融资，进入A轮融资，估值6亿元
有住网	2014年	有住网专注互联网装修，致力于为用户提供一站式装修服务。旗下产品涵盖个人家装产品百变加新生活699元/平方米、享生活1099元/平方米、中高端个人家装产品“白”、地产商定制装修产品“Ideahouse”以及有住商城	互联网装修定制平台	2015年6月完成A轮融资，进入B轮融资，估值15亿元

小微企业	创立时间	基本情况	商业模式	融资估值
小帅影院	2015 年	小帅影院是一家互联网智能公司，以“发动更自由的观影模式革命”为目标，以“让每个人拥有一台属于自己的电影放映机”为愿景，致力于提供专业的家庭观影设备及周边产品。产品线覆盖便携智能微投、家用投影及智能穿戴设备等	影视娱乐互联网发布平台	2016 年 6 月完成B轮融资，进入B+轮融资，估值 2.5 亿元
乐家快递柜	2015 年	乐家是以快递柜为切入点，提供社区末端物流服务、社区便民服务、健康农产品直供服务等领先的社区生活服务平台	以快递柜进行切入的社区生活服务平台	2016 年 6 月完成A轮融资，进入B轮融资
家哇云	2015 年	家哇云，孵化于海尔创客生态圈，聚焦家居产业，以提供物流、安装解决方案为切入点，利用大数据、云计算、BI（商业智能）等手段，推动行业服务标准化及互联网转型升级。通过SaaS（软件即服务）模式+优选的物流服务解决方案，提升供应链效率	SaaS+供应链服务平台	2016 年 1 月完成A轮融资，进入B轮融资
新能源	2015 年	公司业务规划从制造能源、使用能源、管理能源三个方面，对新能源行业生态圈进行规划整合，同时从云医疗、云教育、云办公三个方面对云科技行业生态圈进行规划整合，为客户提供全流程定制化方案	全流程集成项目的交付管家	2016 年 6 月完成A轮融资，进入B轮融资，估值 5 亿元

小微企业	创立时间	基本情况	商业模式	融资估值
智能烤箱	2015年	核心业务产品包括海尔嫩烤箱、烘焙周边智能硬件、烤圈App软件和云服务平台，在业内创造性地提出烘焙生态圈模式，打造全新的烘焙生态链体系，实现全产业链的合作共赢，致力于改变中国人的烹饪体验和厨房观	烘焙生态圈模式	2015年9月完成A轮融资，进入B轮融资，估值2.1亿元
社区洗	2015年	以智慧商用洗衣设备与智能互动平台为基础，建立体验式的自助洗衣站点，实现洗衣服务综合商业运营体系，满足用户的多样化需求，海尔洗衣服务已经覆盖至全国高校、酒店、公寓	大学生生活服务平台	2016年6月完成A轮融资，进入B轮融资，估值2亿元
卫玺智能洁身器	2016年	洁身生活倡导者，健康生活引领者：通过无线蓝牙与智能坐便器的产品创新，颠覆传统卫生领域，从销售硬件到提供健康服务，建设智能健康个护生态圈	一站式健康生活生态圈的服务平台	2016年9月完成天使轮融资，进入Pre-A（A轮投资的第一期投资）轮融资，估值1.2亿元

小微企业	创立时间	基本情况	商业模式	融资估值
塔波尔机器人	2016年	塔波尔激光导航机器人，采用Wi-Fi（无线网）互联技术。一双激光眼睛洞穿全局，可扫描直径长达12m；一双超声波慧耳无畏前行，3组、6个超声波防撞器，拒绝乱撞，角度全开；一颗慧脑掌控全局，4核微处理器+MCU（微控制单元）编辑程序，懂你所需，懂你所想	TAB（塔波尔）人工智能系统	2016年7月完成A轮融资，进入B轮融资
日日顺健康水站	2016年	日日顺健康水站是为解决农村饮用水问题，针对不同地区用水环境、水质情况而提供的健康饮水解决方案。其开放的整合供应商资源，搭建共创共赢的生态圈，计划到2018年在全国30万个村安装日日顺健康水站，解决30万个村的健康饮水问题	"互联网+小顺管家"的水站运营模式	2016年4月完成A轮融资，进入B轮融资，估值10亿元

资料来源：海尔创业孵化平台 - 海创汇官网，http：//www.ihaier.com。数据截止时间：2017年2月

1. （美）埃里克·莱斯著，《精益创业》，吴彤译，中信出版社，2012年。
2. 部分内容来源于海创汇官方网站。
3. 海立方是海尔在2013年推出的创客平台，也是海尔从传统企业迈向互联网化的标志，支持创意创新，打破原有的传统思维、传统模式，引入互联网思维，为创客开辟平台和通道，向创客们提供资金、资源，成为一个孵化器。2014年，海创汇成立，海立方则成为海创汇平台中的一个子平台，主要聚焦于创新。

第13章
组织3.0：无边界的海尔

一山门作两山门，两寺原是一寺分。

东涧水流西涧水，南山云起北山云。

前台花发后台见，上界钟声下界闻。

遥想吾师行道处，天香桂子落纷纷。

——（唐）白居易

佛法无边，组织无界

每次读白居易的这首《寄韬光禅师》，总能感到极大的艺术享受。它描写了佛禅之性如“天香袅袅，无所不包”，山门、云、水、花、界钟、天香和桂子都折射出佛性的光辉，彰显了韬光禅师优雅闲适的精神风貌。尤其是诗的前六句，连续使用了东、西、南、北、前、后、上、下八个方位词，极大地拓展了我们对空间的想象力；东

西涧水、南北山云、前后台花、上下界钟，又增添了水乳交融之美，令人生出“十方无界”的超然感觉。

白居易的“佛法无边”思想，让我联想到组织的边界性和开放性，以及无边界的企业。互联网技术的出现为组织的开放性提供了前所未有的机会，当然，在这样的时代中，组织也必须增强其开放性以适应瞬息万变的外部环境。

张瑞敏推行“人单合一”双赢管理模式的核心目的就是要把海尔变革成一个“无边界的海尔”，而且他本人将“人单合一”双赢管理模式视为适应互联网时代要求的管理新模式。这一模式要求彻底推翻横亘在海尔内部各个部门之间的“藩篱”，清除各个部门之间的沟通障碍，使信息能够在营销、研发、生产、职能等部门之间自由流通，建立透明的运作机制；彻底推翻海尔与外部用户、供应商和其他伙伴之间的“围墙”，将外部资源融入海尔的“大平台”。按照张瑞敏的设想，未来的海尔是一个无边界的平台型企业。

从各种论坛和聚会上，我们可以听到许多CEO谈论互联网对组织管理的影响，建立无边界企业也是许多领导者所追求的目标，然而实现这一目标的道路并不平坦，成功者寥寥，因为这是对传统组织结构的彻底颠覆。本章将聚焦于海尔的组织管理体系，我们首先从组织边界这一概念开始，看看海尔如何颠覆传统的组织管理体系，如何构建无边界的海尔。

什么是组织边界

组织有边界吗？如果有边界，它的边界在哪里？组织如何保持边界的开放性？我们首先需要对这些问题有一个基本的了解，才能够真

正认识到什么是无边界的企业，以及海尔在组织结构变革过程中所遇到的挑战和障碍。

任何一个组织，无论是一个小的团队，还是一家跨国公司、一个国家，都必须有其独特的边界，否则组织就消亡了。也就是说，边界是定义一个独特组织的基础条件。尽管在互联网时代，企业的边界可能变得越来越模糊，变化的速度也越来越快，但是边界并没有消失。事实上，边界也是我们观察和研究各类组织之间互动关系和互动机制的基础。

我把企业的边界分为三种基本类型：垂直边界、水平边界和外部边界，参见图13–1。垂直边界，又称为纵向边界，这种边界和企业的管理层级和职位等级有关。企业的管理层级和职位等级越多，垂直的边界距离越大。水平边界，也称为横向边界，这种边界的产生和部门的设计与工作专门化程度有关。横向的部门越多，工作的专业化程度越高，水平边界的距离就越大。第三种组织边界是外部边界，是企业与用户、政府、供应商等外部组织之间的边界，它定位了企业自身的角色。海尔组织变革的核心实际上就是在垂直边界、水平边界和外部边界三个方向同时展开。

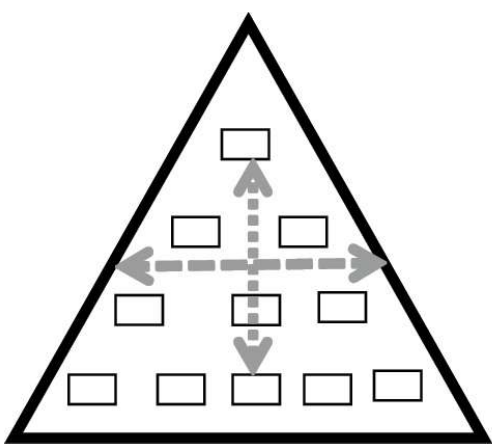


图13–1 企业的三种组织边界

对于组织边界，我们需要用辩证的眼光来看待，它对企业既有有利的一面，也有不利的一面。企业在创建之初，都会为自己的业务领

域划定一个边界，包括企业的使命是什么。企业使命在某种程度上是为企业未来的业务划定了成长的外部边界。正如德鲁克所言，

> 组织的使命必须是单一的，否则，其成员会感到困惑难解……专一的使命，才能使组织具有凝聚力和创造力。注

对规模小的企业而言，清晰地界定其内部的垂直边界和水平边界有利于明确各级部门和职位的职责，这就是我们常说的“各司其职”。事实上，在很多中小企业，正是由于边界定义得不清晰，以及职责的缺失导致组织内部推诿扯皮，效率低下。当然，随着组织规模的扩大，组织层级增多，部门设置增加，这时的组织结构就会趋于复杂和僵化。此时，边界对组织效率和决策所产生的负面影响日益显著。发生在我们身边的一些小故事总会让人领略到组织边界对自己的影响。

你的企业距离用户有多远

这是一个关于用户和企业之间如何划定边界的故事。我曾经到一家银行的储蓄所办理业务。用户非常多，粗算下来，大约需要等待一个半小时。许多人都焦灼不安，抱怨声一片。营业员则到处赔笑脸、解释、道歉。更令人不解的是，储蓄所中有五个窗口，但是只有两个窗口开放。

我找到了这家储蓄所的客户经理，问她能不能增加两个营业窗口。这位经理面露难色：“先生，对不起，我没有这个权力。”我有点不相信，以为她在搪塞我。作为客户经理，竟然没有任何权力根据用户的多少来安排营业员的工作！也许是她看出了我的心思，用手向上指了指，说：“权力都在上面。”

啊，权力都在上面！我突然意识到自己误解了这位客户经理，原来权力都被那些从来不了解用户需求的管理者牢牢地掌控着，他们不愿意给一线员工下放任何决策权。领导者在权力的归属上与一线员工划分了清晰的边界，下属不能够“越雷池一步”。“我要打投诉电话，投诉你们。”我脱口而出。我向来痛恨浪费我时间的人，毕竟我是用户，我也拥有这个权利。“我劝您消消气，投诉是没有用的。不知有多少用户打过了投诉电话，上面的领导根本没有任何行动。”经理的一番话让我感到既无奈又无助。那么我该怎么办？客户经理把我拉到一个角落，悄悄地对我说：“我劝您别把钱存到这家银行了。这些问题我们也向上面反映过好多次，根本没有任何改进，我们都麻木了。”看着我一脸愕然的样子，她又补充了一句：“我们家的钱从来都不存在这里。”

经理的最后一句话让我彻底醒悟了，从此再也不愿光顾这家银行，我与这家银行彻底划清了“边界”。毫无疑问，我对这家企业彻底失去了信任。也许在这家企业的办公区里，还高悬着“以用户为中心”的标语呢！我常常想，如果连员工都对自己的企业失去了信任，用户哪里还会对企业有信任感可言呢?

也许，你的用户正在因为同样的原因离开你的企业。这些用户因为失去了对企业的信任而选择离开，并主动与企业划清了边界，而信任的丧失往往并不是因为产品的质量低或者价格高，而是因为用户所接触到的一线员工。

为什么一线员工的言行对用户的信任感有如此大的影响？原因其实很简单，一线员工和用户的距离最近。在用户的心目中，他们是企业真正的代言人，更是企业品牌的化身。无论你的品牌知名度有多么高，管理模式有多么先进，这些对用户都是微不足道的，他们也很难感知到。相反，一线员工对用户的一句话、一个动作、一声抱怨，或者一句赞扬都可能会对用户的去留产生决定性影响。我们不是常常说，“没有满意的员工，哪有满意的用户”吗？如同我对那家银行的感

知一样，因为客户经理的一席话，银行花费数十亿元宣传出来的品牌形象在我心中一文不值。

我坚信自己并不孤独，和我有同样经历的用户可能数以万计。当用户对企业发泄不满时，只能看到一线员工无助的眼神和堆砌出来的假笑。而在企业领导者看来，用户离开企业的原因是一线员工缺乏决策力、创造力和执行力。其实，一线员工也是无辜的，没有人愿意聆听抱怨和指责，他们心有余而力不足，而这其中的罪魁祸首则是组织的边界。在这样的组织中，权力被限定给领导者，一线员工没有任何的决策权。

无边界组织

如果你是一位CEO，我相信你并不想让用户与你的企业划定这种边界，你也不想用这种方式让用户离开企业。然而，对于一个坐在摩天大楼办公室的CEO而言，尽管他可能非常渴望知道用户的所知、所想等信息，但是这类信息在大型的企业里很难顺利地传递到CEO的耳朵里，其中组织内部的垂直边界隔离了这些宝贵的信息。在大规模协作才能制胜的时代，这种传统组织结构和层级制度已经阻碍了公司的灵活性和创造力，这也正是许多大型企业要致力于把组织扁平化，创建无边界组织的原因。

什么样的组织是无边界组织？它和开放式组织有何关系？事实上，组织的边界和开放性不仅仅是CEO们关注的重点内容，也是组织管理理论研究的热点话题。哥伦比亚大学教授沃纳·伯克在其《组织变革：理论和实践》一书中指出：

> 任何人类组织都是开放式组织。组织之所以“开放”是由于它依赖并与它所处的环境相互作用。封闭的系统只存在于无生命的物质

世界。甚至一个生物细胞也是一个开放的系统，因为它要靠周围的环境而生存，例如吸收氧气。[注]

如果遵循伯克教授的开放式组织理论，我们认为任何企业都是一个开放式组织，或者是一个开放式的系统，因为它们都需要与外部的环境进行互动。从外部的环境中输入资源，吸收能量，经过内部的加工和管理过程，这些能量和资源被转化成新的产品或服务，输送给外部环境中的组织，以此换来更多的资源和能量，从而维持企业自身的生存和发展。

由于企业需要从外部环境吸收能量和资源以维持自身的存在，所以，它必须是开放式的。但是，企业的开放并非指企业边界的消失，而是指企业的边界必须是可渗透的、开放的。因此，我们可以对开放性组织下一个新的定义：所谓开放式组织，是指拥有“可渗透边界”的组织。边界的可渗透性越强，组织的开放程度越高。反之，如果组织的边界不具有可渗透性，这样的组织便是封闭式组织。事实上，两类极端的社会组织——完全开放的组织和完全封闭的组织——都是几乎不存在的。任何一个企业组织都会在两个端点之间的某一点上找到自己的位置，参见图13–2。



图13–2 组织边界与开放性

我们可以根据组织边界的“可渗透性”这一标准对组织的开放程度进行衡量。对于无边界组织而言，信息、资源、创意、能量应该能够快捷顺利地穿越组织的垂直边界和水平边界，使整个企业内部的各部门真正融为一体。同时，外部环境中的资源、信息和能量也能够顺利穿越组织的外部边界，使企业能够和外部环境融为一体。

从这个意义上看，无边界组织不是完全取消了组织的边界，而是高度开放的组织。尽管杰克·韦尔奇在再造通用电气时提出了“无边界”的理念，但是他所设想的无边界公司是：把内部的围墙推倒，将各个职能部门之间的障碍全部消除，工程、生产、营销以及其他部门之间信息能够自由流通，完全透明；把外部的围墙推倒，让供应商和用户成为一个单一过程的组成部分；推倒那些不易看见的种族和性别藩篱，等等。韦尔奇进行组织变革的目的是想推倒各个部门之间的“围墙”，而不是消除部门本身的存在。

当横亘在各个部门之间的“围墙”被推倒后，组织的边界就变得模糊化，这时的组织边界被形象地称为“隔膜”。“隔膜”这一词来源于生物学，每个生物有机体都拥有一个隔膜，使之具有独特的外形。虽然生物体的这些隔膜有足够的结构和强度，但是并不妨碍食物、血液、氧气、化学物质畅通无阻地穿过。当组织变成无边界组织时，其边界就成为“隔膜”，既保障了组织的完整性，又使信息、能量、资源等要素快速而轻易地穿透和转移。

“无边界的海尔”的两个标准

“无边界的海尔”是一个什么样的组织？它有哪些标准和指标？张瑞敏把“距离”这一概念引入海尔的“人单合一”双赢管理模式中，并为“无边界的海尔”设定了两个重要标准：用户零距离、协同零距离。

对于“距离”这个词，我们并不陌生。比如，我们常常说“距离产生美”，尽管这可能是一个伪命题。距离通常导致信息失真，影响我们的认知和决策，而由此所产生的美也只能是虚幻之美。当然，“距离”不仅仅是一个常见的生活用词，它在管理学领域也发挥着重要的作用。比如，在企业国际化研究领域里，学者们使用地理距离、文化距离、经济距离和管理距离等概念来解释企业国际化战略。而社会心理学研究也表明，“距离”是主导社会关系的主要因素。应当说，海尔提出的这两个标准抓住了无边界组织的本质特征。

用户零距离

这一标准主要用于衡量海尔外部边界的“可渗透”程度。张瑞敏指出，“人单合一”双赢管理模式的本质是“对外建立一个有机、动态的网络组织去黏住外界迅速变化的需求网并创造价值”。在没有互联网的传统时代，用户和企业之间的距离非常远，边界相对清晰，用户也很难知道所有企业的信息，选择的主动权较弱，信息不对称的主动权主要集中在企业手里，用户的决策更多地被企业所左右。而互联网时代的到来，颠覆了企业和用户之间的关系，使二者之间的“零距离”成为可能，用户通过互联网几乎可以看到所有企业和产品的信息，其选择的主动性大大增加，信息不对称的主动权转交给了用户。而企业唯一的选择就是其“创新的速度要跟上用户点击鼠标的速度”。张瑞敏将海尔与外部用户的“零距离”作为组织变革的首要目标，以使海尔能够满足用户的个性化需求。他说：

> 用户个性化需求是碎片化的，打个比方说，它就像一面五彩缤纷的马赛克墙，企业也不能是单色的，企业必须和五彩缤纷的马赛克墙对应起来。[注]

“用户零距离”主要聚焦于用户的需求，在此基础上，张瑞敏将其延伸到“外部零距离”，即推倒海尔与所有外部利益相关方的“围墙”，增强海尔外部组织边界的可渗透性。张瑞敏将“外部零距离”与“体验经济”结合起来，他认为所谓的“体验经济”，其实就是第三次工业革命背景下的互联网经济。在规模经济时代，企业通常靠大规模取胜，而在互联网经济时代，企业靠平台取胜。张瑞敏的梦想是把未来的海尔打造成一个无边界的平台型企业：

> 平台型企业很重要的一点就是利用了网络经济效应。网络经济效应就是放大效应，利用互联网平台，企业可以放大，有两个原因：第一，这个平台是开放的，可以整合全球的各种资源；第二，这个平台可以让所有的用户参与进来，实现企业和用户之间的零距离。注

协同零距离

这一标准主要用于衡量海尔内部垂直边界和水平边界的“可渗透”程度。对许多企业而言，如何提高内部的协同性一直是一个非常大的挑战，海尔也不例外。组织内部的协同性不强是创造力和绩效的最大杀手。从垂直边界上来看，上级领导和管理者容易紧握权力不放，多以指挥者的角色出现；从水平边界上来看，各个部门紧紧地防守着自己的地盘，咬定自己的利益不放松。协同的零距离就是要打破这种“筒仓式”结构，让信息、资源等在不同层级和部门之间进行顺畅的流动。

张瑞敏要求海尔内部“协同零距离”，实际上是向既得利益者发起挑战，让位高权重的人交出权力和资源，并把资源和权力交给真正需要的一线员工。同时，这一标准也是向管理者的传统角色发起挑战。

在传统的组织体系中，上下级的关系和边界区分得非常清晰，而海尔要做的是打破传统的层级管理，用“契约关系”代替“上下级关系”。张瑞敏在访谈中指出：

> 在海尔，没有上下级关系，上下级关系变成了契约关系。原来我是你的上级，但现在不是了，我要给你提供资源。比如过去研发人员研发出产品，符合要求了交给销售人员销售便完成任务了。现在变成契约关系后，在设计环节销售人员就可以参与进来，如果销售人员认同了产品设计，就要保证销售100万台，如果将来销售不了100万台，销售就要负完全责任，你可以按照契约来索赔。同样反过来，研发人员在研发的时候也要提前先到市场上去了解用户需求，否则设计的产品不符合用户的需求，销售人员也可以不要。注

“契约关系”的建立使海尔内部“协同零距离”成为可能。契约关系的本质是价值和利益的交换，在这种关系中，“适者生存”是最高的原则，只有能够提供价值的部门和个体才能够存在。由于海尔内部各部门之间互为用户，连接部门之间的关系是“契约”，这种关系使得各部门之间建立了相对平等的关系。张瑞敏将这种部门称为“节点”：

> 我们最后想做到的，是把海尔内部的组织变成一张“网”，（把部门或者个人）真正变成一个个的节点。原来的管理模式是从上到下下达指令，现在你只是这个网上的一个节点；这个节点和别人之间必须互相提供资源，这在我们内部就叫作“连线”，你必须连上。注

要想和其他部门成功“连线”，部门就不得不开放自己的边界，让更多的信息和资源流入，同时也必须把自己部门的信息和价值传递出

去，否则部门就会消亡，因为当某一个部门和其他部门“连线”不成功时，就意味着它找不到自己的用户了。

在“用户零距离”和“协同零距离”这两个标准的要求下，海尔正在搭建两个大网络：个性化的用户需求网、基于节点的网络组织。“人单合一”双赢管理模式的核心目的是促进这两个网络组织融合在一起，实现两网相融，无缝对接，这就意味着，海尔内部网络组织中的某一个节点，所具体对应的可能是市场某一个产品线或者某一个社区，最终形成全动态的网络组织。

我们不要轻视距离给管理带来的挑战，距离常常是产生误解的根源，它所产生的负面作用有时会超出我们的想象。2012年11月的一天，北京有位朋友打电话问我在哪里，当我告诉他在哥本哈根时，他非常惊讶地说：“哇，你怎么跑那么远！我知道那个地方，很漂亮，芬兰的首都。”其实，哥本哈根是丹麦的首都，芬兰的首都是赫尔辛基。这位朋友“张冠李戴”的说法，大大出乎我的意料，也引起了我的兴趣。随后我又测试了一下丹麦人，看看他们是否了解中国。我在哥本哈根随机询问了10位丹麦人，问他们是否知道北京？有7位丹麦人回答知道。当我让他们猜猜北京大概有多少人口时，一位说大概有500万人，其他几位猜测大概有200万~300万人。当我告诉他们，北京居住着2000多万人时，他们吃惊地瞪大了眼睛。他们不敢相信一个城市竟然有如此多的人口，因为丹麦一个国家的人口也只有500多万！

正视距离和消除距离是两码事，距离的消除并不是一件容易的事情。海尔为了实现与用户零距离和协同零距离，从组织结构设计开始，进行了一系列变革，包括重构权力体系、沟通体系、职位体系等。很多变革都是对传统组织管理理论的颠覆，当然变革之难也超出我们的想象。

变革从组织结构开始

事实上，构建无边界的企业已经成为海尔的新战略。这一战略的核心有三个关键词：无边界、网络化和平台型，核心是无边界。这种战略转型对于一家传统的大型家电企业而言，无疑是全方位的挑战。转型从哪里开始？如何转型才能彻底从传统科层制组织走向无边界企业？

海尔选择从结构设计开始进行彻底地变革。这一选择是明智的，并抓住了变革的主要矛盾。张瑞敏有一个形象的比喻，将战略比喻为人的“头”，组织结构比喻为人的“身体”：

> 好比一个人往前走，现在要往左拐，头转向左了，身子必须也要转向左。身子好比组织结构，身子如果不转过来，这个人就没法再继续往左走了。(注)

张瑞敏的这一思想深受艾尔弗雷德·D.钱德勒的影响。钱德勒是一位伟大的企业史学家，对企业史研究做出了开创性贡献，也是组织设计的奠基人之一。在他之前，企业史研究大多是关于个别企业和个别企业家的故事。而钱德勒在众多案例的基础上，提炼出具有一般性理论意义的主题，“将企业史建立成了一个独立且重要的研究领域”，进而开企业史研究之先河。1962年，钱德勒发表了他的第一部主要著作《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》。

在这部鸿篇巨制中，钱德勒以杜邦、通用、标准石油和西尔斯四家大公司的成长史为案例，详细考察了20世纪前期美国大企业从直线职能结构向多部门结构转变的过程，强调企业的成长取决于两个关键变量：战略和结构，并提出“战略决定结构”的观点，即企业战略的变

化必须有相应的结构随之变化。得益于这部名著，钱德勒也被认为是组织管理领域的奠基者之一。

钱德勒的核心观点是，企业组织结构不仅具有多样性特征，还具有动态适应性特征。[注]自钱德勒以来，战略与结构的互动关系便成为企业战略研究领域中的核心主题，钱德勒的“结构跟随战略”结论在管理学界被称为“钱德勒命题”。多年的研究尽管取得了丰富的学术成果，但在管理实践层面上，如何匹配二者之间的关系仍然是一个巨大的挑战，“钱德勒命题”仍然有许多悬而未决的问题，尤其是战略如何驱动组织结构发生变化，组织结构又如何能够快速地匹配战略，仍然是困扰企业界的难题。

钱德勒将战略定义为：“企业长期目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的一系列行动和资源分配。”企业制定长期发展目标一定是围绕着用户的需求和外部环境的变化。因此，战略的本质是发现用户并关注用户价值的创造。从这点上来讲，战略是灵活的、动态的，需要根据外部环境的变化而及时进行调整。而组织结构是对企业内部一系列部门、职责、权力、信息、控制、沟通等要素的制度性安排，是刚性、相对稳定的，调整组织结构对企业而言通常是一件“伤筋动骨”的大事情。

企业调整战略难，调整组织结构更难。调整战略难的主要原因来自对外部环境的判断，以及资源的匹配。而组织结构调整来自内部管理者的阻力很大，因为它涉及每个管理者的权责和自身利益。钱德勒的研究同样表明，在没有强大压力的胁迫下，管理者很少会放弃从前的传统和习惯去寻求新的组织形式。只有当他们意识到企业面临着某种困境或需要时，才会根据情况做出组织变革的决策。所以，战略的“灵活性”与组织结构之间的“刚性”之间经常出现矛盾。在许多企业，组织结构滞后于战略非常普遍。

海尔意识到，企业经营战略的实施过程及效果受到所采取的组织结构模式的制约，如果组织结构滞后于战略，给企业带来的最大危害是战略根本得不到有效执行，成为“一纸空文”。张瑞敏将结构和战略之间的关系比喻为“经济基础与上层建筑的关系”。战略重点决定着组织结构，战略重点的转移决定着组织结构的调整，组织结构制约着战略重点的实施。关于组织结构对变革和企业绩效的影响，德鲁克也有精彩的论述：

> 合适的组织结构不是经营成果的保证，但是，不恰当的结构会让创造成果的努力半途而废，企业付出的努力在方向上即使是最正确的，它也会被扼杀。最重要的是，组织结构必须把真正有意义的成果放在突出位置，即与企业的宗旨、优势、优先考虑的事情和机会有关的成果。这就要求企业采取分权经营。[注]

总之，战略和组织结构之间的关系是相互影响、相互制约的。所以，在海尔战略转型的过程中，张瑞敏将组织结构的变革作为首要的任务进行推进。

传统组织结构的缺陷

在了解海尔最新的组织结构之前，我们首先需要简单回顾一下什么是传统的组织结构，以及这些组织结构在互联网时代所表现出来的局限性。

为了提高组织边界的穿透性，管理学家们已经设计出了多种组织结构的形式，比如早期的职能式结构、事业部式结构，到今天在许多企业仍广为流行的矩阵式结构等。这些结构形式都是传统的“正三角组织结构”，参见图13–3。

“正三角组织结构”就好像是一个“金字塔”，有时我们也称这种结构为“正金字塔”结构。金字塔最上面的塔尖象征着企业的最高领导，最底下是普通的一线员工，中间是不同层次的管理者。层级越高的领导者掌握着越多的资源和权力，如果他们不称职，就会在错误的方向上发号施令。层级最低的一线员工却可怜得就像安徒生笔下“卖火柴的小女孩”一样，穷得连御寒的棉衣也没有，没有任何资源和权力为用户服务。面对用户的抱怨或者诉求，他们唯一能做的就是和用户玩捉迷藏的游戏，“我要给领导汇报一下”成为他们的口头禅。

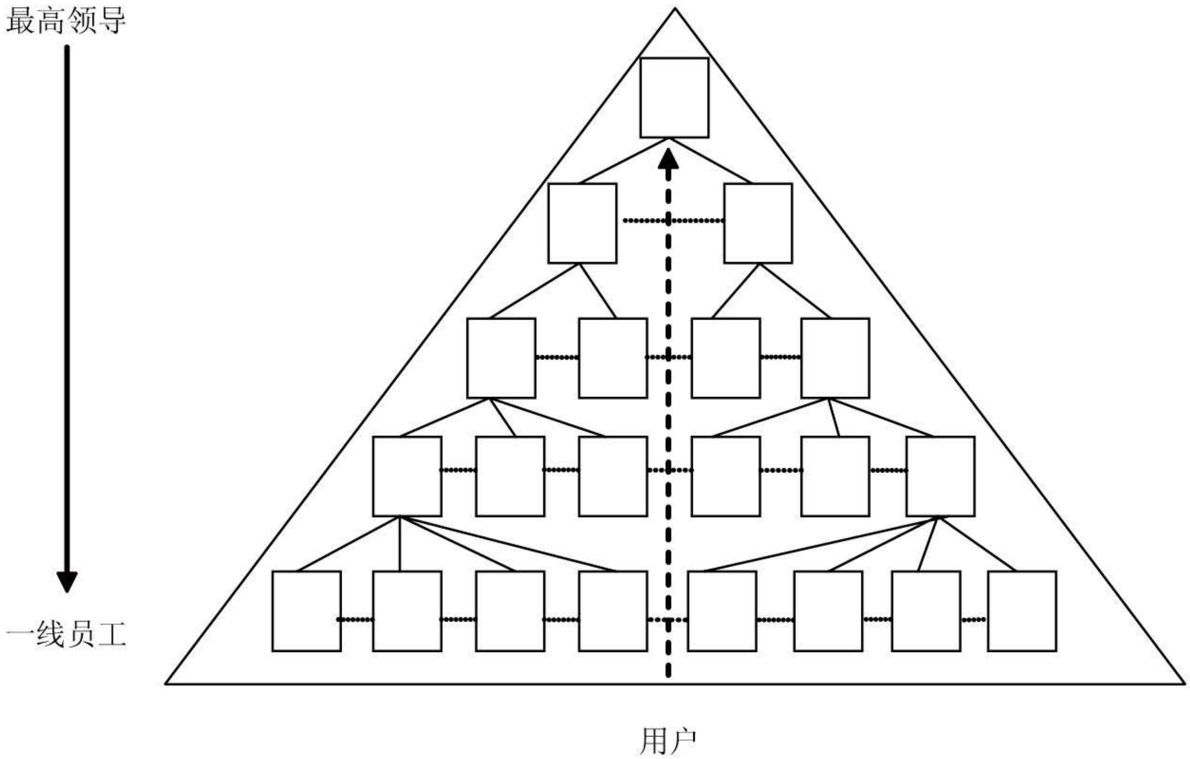


图13–3 传统的组织管理体系：“正三角组织结构”

这种传统的组织结构形式已经在企业存在了近百年，以至于许多管理者想当然地认为所有的组织结构都应该是“正三角”的。为了了解传统组织结构对管理者的影响有多大，我曾经做过一个小小的测试。在一次MBA课程培训班上，我让40多位MBA学员画出他们各自公司的组织结构。结果并不令人感到意外，近40家公司的组织结构几乎涵盖了职能式、事业部式、矩阵式以及混合式等各种组织形式。从表面上看，几乎没有任何两家企业的组织结构是完全相同的。然而，在本质

上它们却具有一个共同的特征，即所有的组织结构都是传统的“正三角组织结构”。

组织结构是影响企业战略的重要因素，不同的组织结构会产生不同的管理体系，而在不同的管理体系中，对权力、决策、资源、信息、目标、协作、管理层级等要素的安排是不同的，这些要素恰恰是影响员工行为的最重要变量。在互联网时代，传统的“正三角组织结构”弊端非常明显。

第一，在“正三角组织结构”中，权力、决策和资源被高度集中在金字塔的顶端，权力成了领导者身份的象征。高层领导者拥有至高无上的权力，掌握着公司所有重大战略的决策权，并且垄断着资源的分配权。决策和资源的过度集中，以及信息的不对称，导致企业难以快速对市场变化做出反应。同时，权力的过分集中，使得缺乏监督的权力被滥用，又在企业内部滋生官僚主义，在利益的驱使下，一些中基层管理者唯上是从，唯领导是从，整个组织形成了一种官本位文化。这种文化是组织创新的“头号杀手”，正在日益侵蚀着组织的创造力和活力。2009年，华为总裁任正非的一篇文章《让一线直接呼唤炮火》，直接痛陈了华为公司内部的官僚主义积弊。在文中，任正非指出：“谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策，而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然地设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。”[注]

第二，在“正三角组织结构”中，企业的驱动机制是自上而下的，驱动力主要来自金字塔顶端的高层领导。关于这一点，我在第4章已经论述过。在这种目标管理体系中，“领导与下属的关系，就和老师与学生的关系一样。老师指定目标，学生朝向那个目标行事，而学生对目标是没有任何发言权的”。

第三，信息的失真使得高层领导者很难有效决策。在“正三角组织结构”中，管理的层级以及组织的僵化限制了信息的传递和流动。由于用户在金字塔的最低端，来自用户的信息很少能够有效传递到金字塔顶端的高层领导者那里，企业与用户之间的距离被无限拉长。尽管在CEO的价值观体系里，为用户创造价值占据着重要的地位，但是，由于信息的失真或者信息的空白，CEO无法做出正确的决策，他们通常会陷入无奈的境地，步入错误决策的陷阱。在新经济时代，CEO和用户之间的距离是影响企业是否成功的重要变量。正如企业流程管理大师迈克尔·哈默在《企业行动纲领》一书中指出的：“新经济是用户经济，如今的市场是买方市场，从稀有物品到稀有用户这一转变是区别过去10年和未来10年的本质标志。”[注]在用户经济时代，生产稀有物品难，创造并满足稀有用户的价值更难，而解决这一难题的核心在于，企业需要在内部建立畅通的信息传递通道，从而缩短决策者和用户之间的距离。

第四，“正三角组织结构”的特点是以“以职能为中心”，而不是以“以流程为中心”。在以职能为中心的组织管理体系中，各个管理层级之间等级森严，各个部门之间界限清晰，以至于在企业内部形成了无数个“职能筒仓”。所谓职能筒仓，就是依据职责的不同，各个部门为自己划出的“自留地”。这些职能筒仓的主人们以组织赋予的权限作为依据，合法地把自己的地盘圈起来，不允许其他部门侵犯。在每一个职能筒仓的内部，一团和气，在共同利益的驱使下，成员们牢牢地把持着自己筒仓的权力、资源和信息，这样的筒仓结构是以小团体的利益为核心，信息被分割，资源被分散，权力被肢解，最终忽略了组织的整体利益。在20世纪90年代初期兴起的“流程再造”就是要打破部门之间的隔阂，通过“端到端”的流程设计取消职能筒仓。

无边界的组织结构

什么样的组织结构有利于企业增强组织边界的可渗透性？是否存在最佳的组织结构与无边界组织相匹配？如何能够让组织结构匹配海尔的“无边界”战略？什么样的组织结构才能适合“人单合一”双赢管理模式？卓越的组织需要精心的设计，无边界的组织需要无边界的组织结构。正如理查德·斯科特所言：“对于人为发展起来的科学，不管是工程学、医学还是管理学，其精髓在于设计。”[注]

组织权变理论认为，不存在最优的组织结构，最佳的方法是根据环境的变化不断调整自身的企业结构以适应动态的环境。在这个过程中，企业组织结构的调整应该注重三个方面的关系：组织与外部环境之间的关系、组织内部各部门之间的关系，以及组织成员和组织之间的关系。[注]这三种关系的本质实际上是重构组织的三种边界：外部边界、垂直边界和水平边界。

为了提高组织边界的穿透性，构建无边界的企业，海尔自2006年在其组织结构上进行了两次重大的转型。第一次转型是从传统的“正三角组织结构”变革为“倒三角组织结构”；第二次转型则从“倒三角组织结构”转型为“节点闭环的网状组织”。前者历时将近7年，而后者则于2013年启动。

让我们首先来看看海尔的“倒三角组织结构”。

在学术上，“倒三角组织结构”通常被称为“反转型组织”（inverted organization）。尽管在20世纪90年代，美国的一些小型企业曾经尝试建立“反转型组织”，但是这种组织类型在全球化的大型企业中并不多见。为什么呢？因为和传统的“正三角组织结构”相比，“倒三角组织结构”具有高度不稳定的特征，如果颠覆不好很可能企业就垮台了。

在海尔的“倒三角组织结构”中，用户在企业的最上端，是一切决策的基础，参见图13–4；一线员工在“倒三角组织结构”的最上面直接

面对用户；企业的最高层领导者从“正三角组织结构”的顶端颠覆到了“倒三角组织结构”的底部。

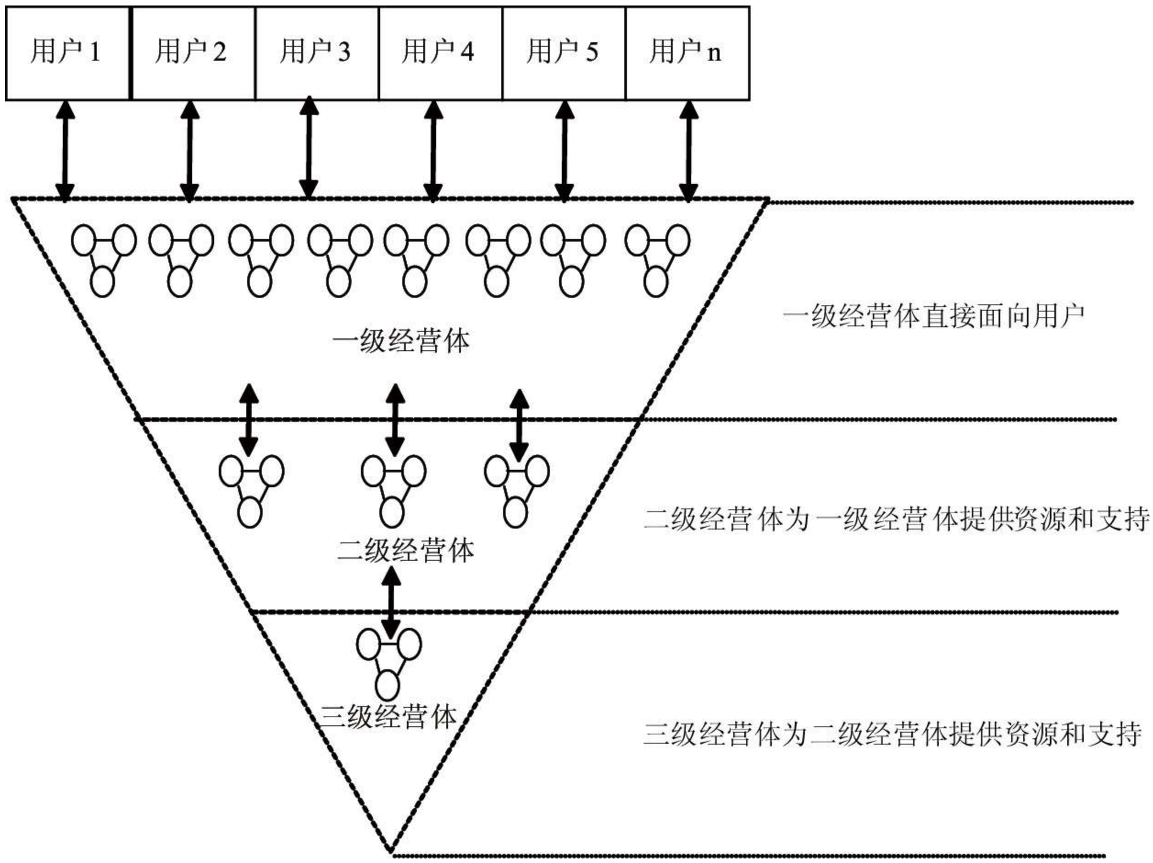


图13–4 海尔“倒三角组织结构”体系示意图

不同的组织结构会衍生出不同的组织管理体系和模式。尽管从“正三角”到“倒三角”表面上看仅有一字之差，但是两种组织类型和由此衍生出来的管理体系和模式却千差万别。和“正三角组织结构”相比，“倒三角组织结构”体系对角色、权力、决策、资源、信息、目标、协作、管理层级等诸多组织结构中的核心要素都进行了重新设计和建构，完全不同于传统的组织管理体系，由此给企业带来的冲击和影响是“颠覆式”的，本章后面将对这些要素的颠覆性变革逐一进行详细介绍。

通过构建“倒三角组织结构”，海尔将其组织实现高度扁平化，其最大的成果是打破了组织的“垂直边界”。从最基层的一线员工到海尔

的首席执行官只有三个层级，每一个层级都有不同的自主经营体构成。关于自主经营体的结构和功能请参考第4章相关内容。

另外，“倒三角组织结构”进一步打破了海尔的外部边界，将用户作为“首要资源”融入海尔的组织管理体系中，建立用户驱动的机制，进而强有力地塑造“用户第一”的文化和价值观。这种共享的价值观对海尔的组织管理体系极其重要，它是凝聚海尔员工的黏合剂。组织的高度扁平化，使得权力从高层领导手中释放出来，并分散给不同的自主经营体。每个自主经营体都具有自主经营的权力，如果没有共享的价值观和愿景，很容易形成一盘散沙，各自为政。

海尔的“倒三角组织结构”无限压缩了组织的管理层级，并将“用户第一”的基因植入海尔人的心中，然而，这种结构对中高层管理者的利益构成了巨大的挑战。由于组织的高度扁平化，管理层级的大幅度降低，减少了中间管理层的领导职位。很多以前的领导者不仅被迫交出手中的权力和资源，甚至连自己的职位也没有了。也有一些领导者被迫到一线去组建自主经营体，走出舒适的办公室去迎接市场的挑战。

变革的过程总是伴随着利益的博弈，在这一过程中，保护自身的利益是人的天性，没有人愿意主动牺牲自己的利益。作为海尔组织变革的首席设计师和推动者，张瑞敏在这场变革中所遇到的挑战可想而知。张瑞敏也在不同的演讲或访谈中多次提及变革任务的艰巨以及变革的难度：“在推行自主经营体实践的时候，有时遇到的不是阻力，而是根本就动不了，因为它表面上说是变成‘倒三角’了，但是实际上很多东西是换汤不换药，没有办法往下推进。”

对变革的天然抵制来源于我们的内心，每一个人都喜欢变革别人，而不愿意自己被变革。然而，企业家不同于常人，他们是冒险者、创新者和勇往直前者。面对挑战，张瑞敏不仅没有退缩，反而把变革引向深入，将海尔从“倒三角组织结构”转型为“节点闭环的网状组织。”

什么是节点闭环的网状组织？为什么海尔要转型为节点闭环的网状组织？

图13–5展示了海尔尝试创建的“节点闭环的网状组织”。这一网状组织包括两个基本的网络：外部资源网和内部节点网。前者包括海尔的用户，以及其他外部伙伴，后者则由海尔的节点构成。在这种组织中，“节点”是一个基本单位，我们可以理解它是网状结构中的一个细胞。在海尔网状组织中，节点指的就是自主经营体。通常情况下，自主经营体是一个团队，当然它也有可能是一个个体。

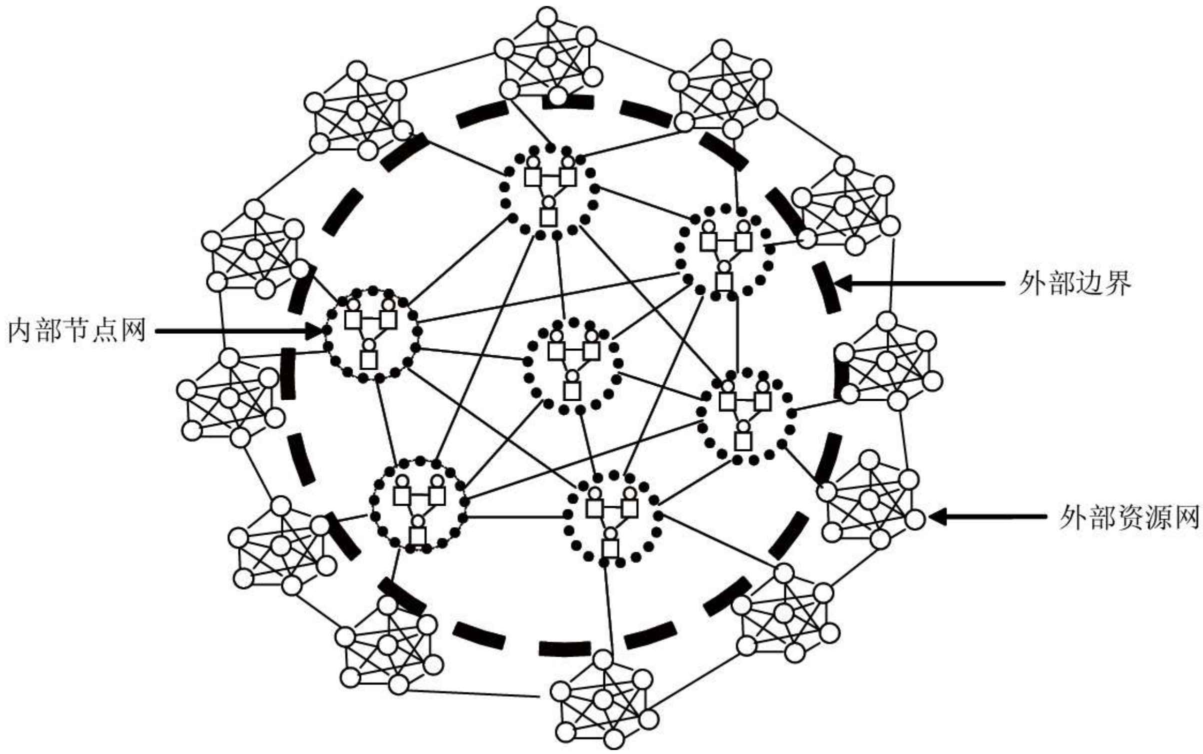


图13–5 海尔“节点闭环的网状组织”示意图

海尔的网状组织有四个基本特征：平等、开放、分权和动态。

首先，在组织中各个节点之间的位置是平等的，它不同于传统的部门由于职责和权力的不同天然带有不平等色彩。各个节点之间通过“连线”来连接，连线的本质就是“单”，即目标和任务，节点之间彼此互为用户。和“倒三角组织结构”相比，网状组织更进一步打破的是

海尔内部的“水平边界”，增强内部的协同性。用海尔内部的话来讲就是要“去领导化”。

其次，海尔的外部边界是高度开放的。每一个节点都可以和外部的资源网发生关系，并产生合作，此时的组织边界已经高度模糊。

再次，各个节点类似一个“微型创业公司”，具有高度的决策权、分享权等。权力的极度分散使得管理层级和垂直边界几乎消失。

最后，内部的节点网络是高度动态的，就好比一个“蜘蛛网”，有自我修复能力，而且能够将员工迅速地汇集到一处快速解决某个问题。张瑞敏更是把这个有机动态的内部网比喻成“雷达网”，不断捕捉来自外部资源网中那些隐形的看不见的东西，去黏住外界迅速变化的需求网并创造价值。

打破边界的六种力量

美国管理专家阿什克纳斯曾经协助通用电气公司构建无边界组织，根据他的研究，领导者可以通过四种强有力的杠杆——信息、权力、能力、报酬——对组织结构进行重新调整。[注]和通用电气公司相比，海尔在打造无边界组织的实践中采用了不同的“杠杆”，共有六种力量提升了组织边界的“穿透性”。

“节点”替代了传统的“部门”和“职位”

传统组织结构中的“部门”这一概念几乎在海尔的组织管理体系中消失了。尽管你可能会在集团的办公大楼里看到人力资源部、战略部

等部门的名称，但这仅仅是个代号而已。所有的部门，不管是生产、营销、研发等一线部门，还是人力资源、财务等职能部门，实际上都是一个自主经营体或者节点。

部门的重构带来了职位的重构。在传统的组织体系中，员工最关心自己被安置在什么样的“职位”上，不同的职位意味着薪酬不同，所掌握的权力和资源也不同。企业也把职位视为人力资源管理的基础，基于职位这一观念建立了选拔、薪酬、晋升和绩效评价系统。然而，在海尔的组织管理体系中，职位的概念被颠覆了，传统职位的功能几近消失，取而代之的是“节点”这一崭新的概念。

“节点”和“职位”是两个完全不同的概念。节点是高度动态的，其存在的基础是“契约”或者“单”，即目标。在海尔，节点既可能是一个自主经营体，也可能是一个单独的个体。每一个节点都需要明确自己的用户，把用户的需求转化成自己的“单”，然后根据单的完成情况拿到自己的薪酬，这种报酬被称为“人单酬”。而职位是相对稳定的，其设立往往和功能相关，职位的价值则是确定任职者薪酬的重要依据。

自主经营体是创造价值和价值分享的基本单元。按照张瑞敏的设想，每个自主经营体都应具备“企业家精神”，其本质上都是一个“虚拟的小微企业”，从而保证为用户创造价值。同时，自主经营体拥有自己的用人权、决策权和分配权。当然，这些自主经营体是动态的，随时可能被淘汰，也随时会形成新的自主经营体。

“契约模式”替代了传统的“命令–控制模式”

各节点之间的关系是“契约关系”，消除了职位层级，进而使组织“去官僚化”。在“节点机制”中，各个节点的关系是一种平等关系，

相互服务和相互增值。尽管在海尔，每名员工都还保留有一个职位称号，但这仅仅是一个“标签”而已，主要用于沟通和交流。

“用户驱动”替代了“领导驱动”

角色重构，人人都是价值创造者。和传统的组织结构相比，海尔的“倒三角组织结构”颠覆了我们对用户、员工和领导者的角色定位。通常，我们认为用户是企业产品的消费者，以用户为中心的本质是满足用户的需求。但是，在海尔，对用户的角色定义不仅包括“消费者”，更被赋予“资源提供者”。因此，用户位于海尔“倒三角组织结构”的最上端，既是海尔既有产品价值的享有者，也是未来新产品的价值创造者。比如，海尔颠覆了以往产品开发所采取的“研发—生产—销售—使用”的单向线性流程，将用户纳入产品研发中，转变为一种可不断优化的闭环流程，在这个闭环中，用户既是产品研发的起点，也是产品研发设计的终点。

一线员工在“倒三角组织结构”的最上面直接面对用户，他们从传统组织的“被动执行者”变为“决策者”，成为创新的重要源泉。一线员工在和用户互动的过程中掌握了大量关于用户需求的信息，决策权和信息的融合，提高了一线员工的创造力。传统组织中的职能部门被重新解构，财务、人力资源、战略等部门变革为支持平台。相应的，企业最高层领导者从“正三角”的顶端颠覆到了“倒三角”的底部，从“发号施令者”变为“资源提供者”。

“双向权力链”替代了“单权力通道”

海尔的权力重构，源于用户的“倒逼”体系。在多数的传统组织中，用户和一线员工对决策者权力的影响微乎其微，正如开篇案例所讲的那家银行一样，权力被集中在各级领导者手中，成为身份的象征。随着职位层级的升高，权力越来越大。位于金字塔顶端的最高领导者往往拥有至高无上的权力。如果企业没有监督和制衡机制，最高领导者的战略决策失误对企业产生的影响将是灾难性的。很多企业正是毁于最高领导者一个人的手中，正所谓“成也萧何，败也萧何”。

权力的重要体现是评价权和监督权。海尔对传统的权力管理体系进行了挑战，建立了源于用户的“倒逼评价体系”。具体的做法是，首先赋予用户评价企业的权力。比如，海尔为用户建立了“24小时限时到达，超时即免单”制度。这实际上是一种监督机制，通过用户倒逼一线经营体。同时，海尔又赋予了一线经营体评价二级经营体的权力，这样层层往下“倒逼”，直至三级经营体。在这种权力倒逼机制下，所有人都需要根据用户的评价来进行协同，直至满足用户的需求为止。

目标重构，从“他驱动”到“自我驱动”

尽管有关目标管理的多项研究结论指出，挑战性的目标对员工达成高绩效有积极的影响。然而，在传统的组织管理体系中，领导者为员工制定挑战性的目标却不是一件容易的事情。在许多企业，目标成了领导者和下属之间的“数字游戏”。在这场博弈游戏中，领导者和下属都有难言之隐。事实上，没有哪一个领导者具有无所不知的能力，可以清晰准确地预知组织未来的目标。通常，为了增加与下属谈判的余地和筹码，他们会采取一种夸大的方式制定目标。殊不知，这种“理想的目标”破坏了下属的创造力和信心。从下属的角度看，这种目标管理方式是典型的“他驱动”机制。来自外力的强迫使得下属对这种“超乎想象的目标”变得异常冷漠。

在海尔的“倒三角”管理体系中，颠覆了传统的目标管理机制，其核心是建立了一种“自我驱动”机制。所谓自我驱动，是指每个自主经营体或者“节点”都需要为自己制定“第一竞争力”目标。为什么海尔能够实现从“让我干”转变成“我要干”，是因为海尔将“目标”和资源、薪酬以及自主经营体的存在等紧密关联起来。换句话说，如果自主经营体制定的目标具有第一竞争力，它就可能得到一流的资源支持、一流的薪酬。反之，如果自主经营体不能够制定具有竞争力的目标，则有可能被其他自主经营体兼并，甚至被淘汰。

海尔总裁杨绵绵把目标制定的权力下放给每名员工称为“去管理化”，这种“去管理”的结果反而提升了海尔的管理能力，因为它引导每名员工进行自我管理。目标的有效性和信息的认知高度相关。在制定目标之前，每个自主经营体需要识别自己的用户及其真实的需求。由于每个员工能够掌握自己用户的信息，他们自我制定的目标反而更加有效和真实。在谈到自我管理时，海尔的一名员工表示：“这是自我加压。企业都把权力和资源下放给自己了，如果你不能制定出第一竞争力目标，你就是在自我淘汰。”

领导力重构，官兵互选

在传统的组织中，领导者大多数是由组织来任命的。这种“任命式”的体制非常容易在企业内部滋生出“跑官”现象，而且领导者一旦占据了某个位置，便很难再下来，这种“能上不能下”的僵化体制给企业带来了严重的官僚主义。通常，位高权重的领导者在信息失真的情况下，很难做出正确的决策，因此“任命式”的领导体制削弱了企业的竞争优势和绩效。

在海尔的“倒三角”组织体系中，由于组织的高度扁平化，传统意义上的领导者的职位数量已经大为缩减，更打破了传统科层管理体系

中的领导权威。所谓的领导者，更多的是指自主经营体的“一把手”。由于各个自主经营体之间是平等互利的“契约”关系，且各个经营体都是一个网络组织中的“节点”，领导的层级体系几乎消失。在海尔，这种新型的领导关系是其“去领导化”变革的结果。

每个自主经营体“领导者”的位置是高度动态的。在海尔，领导者不是由上级来任命的，而是采取了“官兵互选”机制来筛选和优化。比如，在筛选一个自主经营体体长时，海尔会鼓励若干“候选人”参与竞争，最终有一个团队共同决策谁来担任自主经营体体长。然后，海尔授权自主经营体体长组建自己的团队，一旦自主经营体正式形成，自主经营体体长则需要接受团队成员的监督，团队成员则有权罢免自主经营体体长。

组织3.0：让每个人成为CEO

“千里之行，始于足下。”海尔的32年是组织变革的32年，从海尔整体的组织变革历程来看，张瑞敏坚持的是一条渐进式变革路线，这条变革主线非常清晰。尽管管理工具和模式发生了多次变化，但是其核心的变革理念并没有发生变化，这个原则就是创业和创新，就是海尔的“两创文化”。每一次管理模式的变革都是为了更好地鼓励员工创业和创新。

海尔是我们研究组织变革的绝佳样本，通过它的32年变革历程，我们可以清晰地辨识出组织变革三个不同的演变过程，我把这个过程称为组织1.0、组织2.0和组织3.0。

组织1.0时代最具20世纪初期的泰勒的科学管理特征，代表企业是福特汽车，这次管理革命最核心的是效率；组织2.0时代则是20世纪六七十年代发生在日本的管理革命，代表企业是丰田，丰田的精益管理

曾经风靡世界，这次管理革命的核心是企业的运营和质量；组织3.0时代伴随着互联网的出现而诞生，在这个时代，“个性化”是关键词，企业一方面要满足用户的个性化需求，同时在管理上也要满足员工的个性化需要，代表企业是海尔。海尔的“人单合一”双赢管理模式，其本质是让每一名员工都成为CEO。

张瑞敏认为，海尔在早期所采取的全面质量管理和OEC管理，就等于补上了前两次课，即把效率搞上去，把成本降下来，把质量抓上去。而对“人单合一”双赢管理模式而言，其本质就是要满足用户个性化的需求和员工的个性化激励需求。海尔所发生的三次组织管理变革可以概括为“效率+质量+个性化”。

海尔的“人单合一”双赢管理模式是有很强借鉴意义的，卓越的管理模式也没有国界。张瑞敏在接受《哈佛商业评论》中文版采访时谈到了“变革之宗”，他指出：

> 真正的管理是没有国界、可以共享的。就像之前日本的全面质量管理、美国的六西格玛管理，以及平衡计分卡等，都成了全世界的学习对象。其实所有的管理模式、思想，不管具体怎么做的，就最终目的而言，都是万变不离其宗。让每个人都发挥自己的作用，成为自己的CEO，这就是“宗”。脱离这一点谈模式创新，我觉得没有意义。[注]

我们还可以将“人单合一”双赢管理模式和“第三次工业革命”所描述的新经济联系起来。在《第三次工业革命》一书中，美国趋势学家杰里米·里夫金预言，一种建立在互联网和新能源相结合基础上的新经济即将到来，即第三次工业革命。作者敏锐地发现，历史上数次重大的经济革命都是在新的通信技术和新的能源系统结合之际发生的。比如19世纪蒸汽机和煤炭加快了信息流通速度，它们让大量印刷廉价报纸成为可能，同时提高了民众的受教育比例。20世纪，电力、电话以

及广播和电视又发生了一次交汇，引发了第二次工业革命。21世纪，新的通信技术和新的能源系统结合将再次出现——互联网技术和可再生资源将结合起来，将为第三次工业革命创造强大的新基础设施。注

2012年，我到德国柏林参观国会大厦，从大厦出来不远处发现了“柏林墙大屠杀纪念碑”。据记载，“柏林墙”自1961年建立之后到1990年拆除，共有239名东德人因想翻墙逃往西柏林而被射杀，还有260人受伤，3221人遭到逮捕。这堵长达155公里的坚固墙体，曾经将西柏林团团围住，它隔断了千千万万个家庭的亲情，千千万万个朋友的友谊。目前，在柏林只留下两段被称为“东部画廊”的墙体记载着那段令人心酸的历史。

筑墙容易，拆墙难。在许多组织里还存在着“柏林墙”，它让企业的信息割裂和分散开来，让人们之间的沟通不再顺畅，由此而形成的僵化结构正在侵蚀着员工的创造力和活力。在互联网时代，企业必须下决心拆掉这些无形的墙，增强企业边界的可渗透性和灵活性，以柔性组织结构模式替代刚性结构模式，提高企业的敏捷力。当然，这些都需要领导者们的智慧和胆识。

---

1. （美）彼得·德鲁克著，朱雁斌译，《成果管理》，机械工业出版社，2006年。
2. （美）W.沃纳·伯克著，燕清联合译，《组织变革：理论和实践》，中国劳动社会保障出版社，2005年。
3. 张瑞敏在2012年全国企业管理创新大会上的演讲，“互联网时代下的管理创新”，海尔集团提供。
4. 张瑞敏，“时代的海尔”，《中欧商业评论》，2012年第11期。
5. 张瑞敏，“管理创新与IT”，张瑞敏在SAP中国商业大会上的演讲，2011年。
6. 邓勇兵、王以超，“张瑞敏：寻找‘终极颠覆’”，《哈佛商业评论》中文版，2012年第2期。
7. 胡泳，“与张瑞敏谈管理大未来”，《海尔企业文化动态》，总第28期。
8. （美）艾尔弗雷德·D.钱德勒著，《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》，云南人民出版社，2002年。

9. （美）彼得·德鲁克著，朱雁斌译，《成果管理》，机械工业出版社，2006年。

10. 任正非，“让一线直接呼唤炮火”，《中国企业家》，2009年第9期。

11. （美）迈克尔·哈默著，赵学凯等译，《企业行动纲领》，中信出版社，2002年。

12. （美）W.理查德·斯科特等著，高俊山译，《组织理论：理性、自然与开放系统的视角》，中国人民大学出版社，2011年。

13. 陈兴淋，“组织边界的理论及其作用”，《学术界》，2008年第2期。

14. （美）阿什克纳斯等著，姜文波译，《无边界组织》，机械工业出版社，2005年。

15. 邓勇兵、王以超，“张瑞敏：寻找‘终极颠覆’”，《哈佛商业评论》，2012年第2期。

16. （美）杰里米·里夫金著，张体伟、孙豫宁译《第三次工业革命》，中信出版社，2012年。

第14章
变中取胜：三环理论

明日复明日，明日何其多?

我生待明日，万事成蹉跎。

世人若被明日累，春去秋来老将至。

朝看水东流，暮看日西坠。

百年明日能几何？请君听我明日歌！

——（明）钱福

变革从今天开始

钱福的这首《明日歌》可谓家喻户晓，诗人以通俗流畅的语言劝勉人们要珍惜时间，勿虚度年华，莫荒废光阴。一首小诗七次提到“明日”，反复告诫人们一个看似浅显实则深刻的道理：今日事，今日毕。诗人的良苦用心可见一斑。

在这个世界上，许多东西都可以失而复得，唯有时间，恰似那“滚滚长江东逝水”一样，一去不复返。

和其他资源相比，时间是领导者最稀缺的资源。德鲁克认为，时间管理其实就是决策，其核心是决策事情的轻重缓急。有效的管理者应当认识清楚自己的时间用在什么地方，然后管理好自己的时间。

对于大多数领导者而言，变革是既重要又紧急的决策，因为在这个多变的时代里，唯有通过持续性的变革才能获得竞争优势。

“隐形冠军”成长营里的一位董事长告诉我：

> 海尔的创业故事让人感动，但是，海尔现在的规模太大了，我们能够学习海尔的经验吗？我们还有机会成为像海尔这样卓越的企业吗？我们现在只是一个小企业，只有几百名员工。

我没有正面回答这位学员的问题，我也不清楚这家企业未来能否有机会成为一个“未来的海尔”，但是，我给他分享了一个关于“昨天、今天和明天”的禅宗小故事。

据说有一个少年某天突然顿悟，想去寻找一位大师学习禅宗。经过多方打听，得知在离家几百里的山上有一位禅宗大师。于是，这位少年不辞辛苦，历经艰辛，终于找到了这位禅师。

禅师问少年：“你下决心要学习禅宗？”

“是的，我发誓要努力学习禅宗！”少年胸有成竹地回答。

“好吧，既然你有这份真心，我愿收你为徒弟，但是，学习禅宗不是一件容易的事情，你慢慢就会体会到。从今天开始，就留在这里吧，先从打扫院落开始。”

“谢谢师父。我绝不辜负您的期望。”这位少年难掩激动兴奋之情。

光阴似箭，日月如梭。转眼10年过去了，昔日的懵懂少年也长大成人。一天，徒弟猛然意识到过去的10年里师父竟然从没有给自己谈起过“禅宗”的秘诀，他突然感到非常失望，毕竟自己是为了学习禅宗才来到山上，10年大好青春全留在了这里。

“不行，我必须找师父问个明白，必须学到禅宗的秘诀。”徒弟自言自语。他转身下山，隐藏在路旁的草丛里，手里还拿着一根木棍。他想，如果师父不给他传授禅宗的秘诀，他对师父就不再客气了，他感觉被欺骗了10年。

当师父从山下沿着山路走上来，他突然从树丛中跳了出来。

“师父，你今天必须给我传授禅宗秘诀，我已经跟随你10年了，什么也没有学到。”他气愤地对师父说。

看着自己心爱的徒弟，禅师猜透了他的心思。禅师往后退了几步，并向徒弟示意让他过来。徒弟不知所措，愣在了那里。

禅师对徒弟说：“徒儿，你过来。”

当徒弟向前走了几步，禅师接着说了一句话：“徒儿，你过来，我过去。”

听到师父的这句话，徒弟突然顿悟了，跪倒在地：“谢谢师父开示，徒儿明白了。”

这位董事长听得津津有味，问我：“禅师说的是什么意思呢？徒弟又如何开悟了呢？”

“其实最关键的就是‘你过来，我过去’这句话，”我对这位学员说，“禅师向徒弟传达的意思是，师父的今天，就是徒弟的明天；徒弟的今天，就是师父的昨天。”

董事长若有所思，我接着说：“这跟做企业一样。海尔的今天，就是你的明天；你的今天，就是海尔的昨天。”这位学员恍然大悟。

今天的海尔是全球白色家电第一品牌，是全球知名的跨国公司，还开创了互联网时代管理模式的新篇章，其创始人张瑞敏更是获得了无数的荣誉，这是多少企业领导者的梦想呀！但是，我们不要忘记，昨天的海尔曾经资不抵债，管理从“13条”开始，海尔人满含热泪手挥大锤砸向76台冰箱的情景依然历历在目，这就像是发生在昨天，并不遥远。

“昨天的因”成就了“今天的果”。没有任何一家企业或者个人可以跨过昨天的挑战和痛苦，直接成就今天的伟大和卓越。

为了明天的辉煌和成功，变革需要从今天开始！

持续性变革，创造“瞬时竞争优势”

我们通常认为战略管理和组织变革的核心任务是帮助企业获得并持续保持竞争优势，然而在今天，这一观点已经有点过时了。丽塔·麦格拉斯反思了传统的战略管理理论，提出了一个“瞬时竞争优势”的新概念。

那么，什么是瞬时竞争优势呢？显然，它是和“可持续竞争优势”相对而言的。麦格拉斯认为，在数字革命时代和全球化时代，消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳

定，鲜有公司能拥有持续性的竞争优势。在这样的时代里，竞争优势常常会在一年内消失殆尽，因此，耗时数月来制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，企业需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。尽管单个优势的持续时间短暂，但多个瞬时优势组合在一起，就能够保证企业在较长的周期内取胜。

瞬时竞争优势的理论促使我们必须反思传统的战略制定方式。通常，传统的战略管理者希望能够制定一个卓越的战略，为企业找到一个合适的“定位”，以使企业在未来数年保持领先优势。显然，在数字革命时代，这一希望很可能变成一种幻想。事实上，一些优秀的企业已经摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。相反，这些企业鼓励持续性的变革，以规避僵化带来的风险。它们的战略观也与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。注

战略是对未来的洞察和预见，好的战略能够降低企业在动态环境中的竞争风险，并能帮助企业在当前和未来获得竞争优势。正如《道德经》所说的“其安易持，其未兆易谋”，风险在征兆没有出现，或者刚刚显露出蛛丝马迹的时候最容易防范，最容易图谋解决之道。然而，这种能力非每个企业都能拥有，在风险的征兆显现之前就能够事先准确预测并能谋划，这考验的是企业家的智慧和企业的能力。

每个领导者都不是圣人，不可能每次都能够踏准时代和新技术变化的节拍。在动态多变的商业环境中，企业只能“以变化来拥抱变化”，否则无法获得瞬时乃至持续的竞争优势。

2000年10月6日，张瑞敏在瑞士洛桑管理学院（IMD）讲述了海尔的“市场链管理机制”。讲完之后，一位教授问张瑞敏：“您为什么要打破企业的平衡？平衡与秩序是很多经理人力求达到的状态，并且我们

一直认为已形成制度的东西对企业的平衡与发展是很有必要的啊！您打破平衡的哲学思想究竟是什么呢？”

这位教授可能不知道的是，在海尔，平衡并不是一个受欢迎的词，甚至有点令人忌讳。海尔所追求是持续性的变化，追求的是一种有序的非平衡结构。在接受《中国企业家》记者采访的时候，张瑞敏说：“我们追求的是有序的非平衡结构。只要这个企业每天是开放的，每天和外界交换信息，那么这个企业不可能平衡。一旦进入一个所谓的平衡阶段，效率低下、办事缺乏速度等大企业病随之就会产生。”注

物壮则老，企业亦然。张瑞敏是熊彼特“创新就是创造性破坏”理念的信奉者。纵观海尔的32年，实际上就是变革的32年，比如从1998年开始的流程再造项目，仅仅在三年多的时间里，海尔的组织结构就被打破和重建了40多次。通过30多年的磨炼，变革已经成为海尔文化的基因，并深深地植入了海尔人的意识里。

每次变革，都会触及不同人的利益，不免招来各种非议。比如，有人说，海尔内部的市场机制会把员工间原来的微笑变得僵硬，因为同事之间变成了竞争对手，这种做法背离了企业管理的宗旨。面对这些异议，张瑞敏经常引用德鲁克的一句话来进行解释：“组织的宗旨是解放并激发人的能力而不是使它对称或和谐。”他告诫员工，如果每个人相互间微笑而不对市场微笑，结果只能是市场不对你微笑了。而且对员工个人来说，如果能实现自己的最大价值，这样的制度才是最人性化的。

在多变的时代里，必须“以变化来拥抱变化”，因为我们过去所拥有的经验总是那么不堪一击。一个关于黑天鹅的故事，我们也许都耳熟能详。在发现澳大利亚的黑天鹅之前，17世纪之前的欧洲人认为天鹅都是白色的。但随着第一只黑天鹅的出现，这个不可动摇的信念崩

溃了。黑天鹅的存在寓意着不可预测的重大稀有事件，它在意料之外，却又改变一切。人类总是过度相信经验，而不知道一只黑天鹅的出现就足以颠覆一切。

在新经济时代，我们更需要牢记弗朗西斯·培根在400多年前发出的警告："当心被我们自己思想的丝线束缚起来，经验并不总是有效。"我们也不可能成为一个灵验的预言者，事实上，真正重大的"黑天鹅"式的事件是无法预知的，唯有持续地变革，才能让你的企业赢得竞争优势。

那么，企业该如何启动变革？如何在变革中取胜呢？

组织变革：三环理论

通过对海尔30多年组织变革过程的跟踪研究，透过纷繁复杂的现象，我发现了海尔组织变革所遵循的一些基本原则和核心要素，我把它们概念化为组织变革的"三环理论"，参见图14–1，这一理论触及了组织变革的本质所在，可以解释组织变革为什么成功，为什么失败。

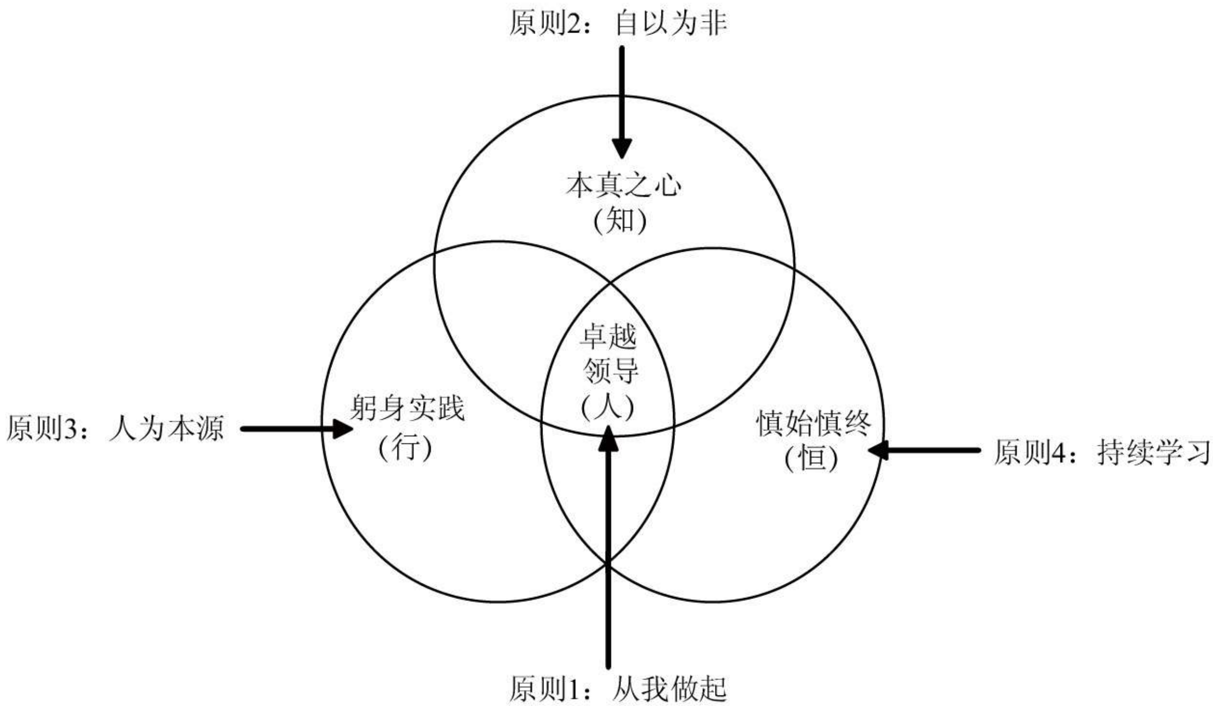


图14–1 组织变革的“三环理论”

“三环理论”包括促进组织变革成功的四个要素和四个原则，模型中的每一个要素都对应着一个原则，其中四个要素分别是：卓越领导、本真之心、躬身实践和慎始慎终，而相对应的四个原则分别是：从我做起、自以为非、人为本源和持续学习。

任何组织进行变革，其核心目的都是获得持续的竞争优势，进而使自身获得高绩效。那么企业如何才能通过组织变革获取高绩效呢？我认为，组织变革的绩效来源于卓越领导、本真之心、躬身实践和慎始慎终的交集，也就是说，正是在这四个要素的共同作用下，企业变革才能真正获得高绩效，四个要素缺一不可。为什么呢？

“卓越领导”代表了组织变革的“人”，这一要素触及了组织变革最为核心的问题：谁来变革？匹配这一要素的原则是“从我做起”，它是“变革”的基础条件。

“本真之心”代表了组织变革的“知”，这一要素触及了组织变革的两个基本问题：为什么要变革？为谁变革？匹配这一要素的原则是“自以为非”，它是“知”的前提条件。

“躬身实践”代表了组织变革的“行”，这一要素触及了组织变革的两个基本要素：什么时候以及从哪里开始变革？如何进行变革？匹配这一要素的原则是“人为本源”。变革的本质是“变人”，即改变人的心态和行为。

“慎始慎终”代表了组织变革的“恒”，这一要素触及了变革的另外两个问题：坚持和改进。匹配这一要素的原则是“持续学习”，这是组织变革能够持续进行的动力来源。

大道至简。“三环理论”告诉我们这样一个简单的事实：持续变革是知行合一的管理实践活动。所以，这一理论中的“人”“知”“行”和“恒”高度概括了影响持续变革能否成功的四个基本要素。

治大国若烹小鲜。让我们通过戒烟这一个人的变革活动来诠释一下“三环理论”。戒烟看似小事，实则大事；戒烟看似容易，实则艰难。对于一个嗜烟成瘾的人而言，通常都会在戒和不戒之间徘徊。所以，对于想戒烟的人来讲，如何能够成功地把烟戒掉也是充满挑战的自我变革。

在这里，变革的绩效是“成功地把烟戒掉”，但是如何变革才能达到这一绩效结果呢？也就是说，吸烟者如何进行自我变革呢？

我跟踪了10位成功戒烟且未复吸烟者，发现他们在戒烟过程中所遵循的原则符合我所提出的“三环理论”。

首先，他们在“知”的层面上树立了正确的价值观，他们知道戒烟就是对自己意志的挑战，所以他们坚持“为自己而戒”而不是“为他人而戒”，“向自己开战”成为戒烟者的动力源。其次，他们在下定戒烟的决心后，立刻“行动”，而不是找各种借口拖延，他们知道没有行动的承诺是没有任何意义的。最后，他们坚持“恒久如一”，这一过程是最大的挑战，在坚持的过程中他们需要抵御各种杂音和诱惑，不能出现反复，否则将会前功尽弃。最为艰难的是前三天，戒烟者通常会浑身难受、极度煎熬，一旦熬过这三天，就会逐渐好转起来，到了半年以后，原来嗜烟如命的人可能会因闻见烟味反而难受得要命。

在一次总裁培训班上，我以戒烟为案例讲述了组织变革所面临的挑战。课间休息时，一位学员告诉我，他非常苦恼，因为戒烟多次都失败了，问我有何建议。我告诉他有一个戒烟“秘诀”，只要遵守就一定会成功。

这位学员非常兴奋，催促我快说。我告诉他“秘诀”其实很简单，共三个字：“不吸了。”他有点失望地笑了。从表情中，我能够看得出来他其实并没有下定决心戒烟，只是嘴上说说而已，这样的人根本不可能把烟戒掉，因为他无法战胜自己。所以，提高戒烟成功率的诀窍是“要选对人”。正像人们常说的一句话那样：人正确了，世界才会正确。

戒烟哪里有什么“秘诀”，把成功者和失败者区分开的不是他们所面临的困难和挑战，而是他们面对挑战和困难所秉持的态度。成功者勇于面对残酷的事实，而且他们坚信自己一定能够战胜自己。

组织变革也是如此。企业要想成功地进行变革并取得好的绩效，必须在“人”“知”“行”和“恒”四个方面狠下功夫。当然，和戒烟这类生活中的小事情相比，组织变革要复杂得多，难度会更大。下面就让我们一起看看海尔如何在持续的变革中做到“人、知、行、恒”四者合一。

卓越领导+从我做起

离开了卓越的领导者，企业不可能进行真正的变革，只有他们才是推动组织变革的原动力。哈佛商学院科特教授认为组织变革之所以失败，一个重要的原因是缺少有力的变革领导团队。[注]

海尔也不例外，它之所以能够在每个发展阶段都能够踏上时代的节拍，取得每一次变革的成功，最重要的原因是海尔拥有以“张瑞敏为核心”的变革团队。和一些企业家聊天，他们都将张瑞敏和杨绵绵的合作比喻为“黄金搭档”，两人的精诚合作使得海尔这架马车一直奔跑在变革的道路上。

张瑞敏被誉为企业家里的“哲学家”，长于战略创新，总是能够把握住时代的脉搏和企业发展的方向，而杨绵绵则是一个雷厉风行的执行者、大刀阔斧的改革者以及富有亲和力的管理者。张瑞敏曾经这样评价她：“杨总裁最大的特长在于，本来期望的是二，但她可以发挥到十。”[注]

除了张瑞敏、杨绵绵之外，海尔其他的高层领导者，像周云杰、梁海山、谭丽霞也都是敢于变革自我的领导者，我和他们都有过一些交流和沟通。从这些领导人身上，可以感受到变革者的锐气和执着。卓越领导之所以卓越，是因为他们勇于在变革中“革自己的命”，也就是说他们坚持在变革中“从我做起”。

周六，这个本来应该是和家人一起度假休闲的日子，对海尔的领导者来说则成了“奢望”。对海尔的变革者而言，每周六都是一个“黑色的星期六”，因为每周六的上午，高级经理人都要研讨如何进行变革，如何将变革的愿景落地，如何让海尔踏上时代的节拍。

> 对企业来讲，最重要的是如何明确愿景。我自己理解，愿景就是正确方向下的动态目标。首先，我知道大方向是什么，海尔有一批勇于创新、坚持探索的人来实践这个方向。其次，要沿着这个大方向坚定不移，实实在在往前走。梁海山、周云杰、谭丽霞他们做了很多探索，也根据大方向在不断调整、不断校正，否则，愿景就变成一个死的东西了，这是很难做的事情。我们每周六开案例会，是没有答案的案例研讨会。大家都对“黑色星期六”比较头疼，因为必须真正去探索：海尔要走哪条路，才能避免比别人落后？[注]

有一次我到一家企业里分享了海尔的“高级经理人周六会”，该企业的董事长听后非常震惊，他简直不敢相信，海尔的领导者竟然有这么强的工作节奏。他更不相信，作为全球知名的商业领袖，张瑞敏还每周六都要坚持参加经理人会议，还要了解一线的运行。

“太难以置信了！”他不停地摇头。

“我还以为张瑞敏早就不了解一线的具体经营了，因为海尔规模这么大，他会有很多重要的事情去做。”他非常认真地告诉我，“现在，我知道我的企业为什么做不大了，主要原因在我，我自己过得太舒服了。我从来不会在周六开会，也早脱离了一线。”

这位董事长的自我反思是深刻的，也点中了“要害”，领导者的过度舒适是这家企业成长缓慢的原因。当然，这也是许多中小型企业“长不大”的共同原因。海尔今天的成功是靠张瑞敏、杨绵绵等人每周工作超过100个小时换来的。

因为给一些商学院总裁班讲课的原因，我结识了许多企业的领导者，其中有卓越者、成功者，也不乏一些滥竽充数之人。我发现有一些领导者过早地给自己搭建了一个“舒适的安乐窝”，游山玩水，玩物丧志。企业规模不大，领导“架子”不小，基层员工要想见到他们堪比

登天。他们总是期待把管理的责任交给别人，自己丧失了奋斗的精神和变革的勇气，岂不知领导者成长的止步就是企业发展的止步。

人类创造新思想、新知识的能力是艺术、科学和经济发展的源泉。没有这种能力，个人、产业以及社会就会停滞不前。联想到企业的变革，我们也可以得出类似的结论：企业领导者创造新思想、新知识的能力是组织变革的源泉，没有这种能力，企业变革的步伐就会停滞不前。

本真之心+自以为非

《道德经》中有一段话耐人寻味："夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，是曰复命。复命曰常，知常曰明。不知常，妄作凶。知常容，容乃公，公乃全，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。"这段话的意思是，万物在千变万化之后会回到本态和本真。返回到它的本根就叫作清静，清静就叫作复归于生命。复归于生命就叫作自然，认识了自然规律就叫作聪明，不认识自然规律的轻妄举止，往往会出乱子和导致灾凶。认识自然规律的人是无所不包的，无所不包就会坦然公正，公正就能周全、不偏私，周全才能符合自然的"道"，符合自然的"道"才能长久，终身不会遭到危险。[注]

如果把这段话的含义引申到组织变革中来，它对我们的启发就是，成功的变革首先需要复归于自然，需要遵循基本规律，需要有本真心态，需要我们从本质上来认知到底为谁变革，为何变革。

首先，变革是为用户而变，为满足用户价值而变；其次，变革是为员工而变，为员工实现自我价值而变。

尽管在海尔组织变革的30多年历史上，张瑞敏提出并应用了许多变革的新概念和新模式，比如全面质量管理、OEC管理模式、市场链机制以及“人单合一”双赢管理模式等，但是在这些模式的背后，我们发现其实海尔变革的两条主线一直没有动摇，即为用户和员工而变。

为用户和员工而变，促使海尔的变革者们不断打破自己的组织边界，从“正三角”组织、“倒三角”组织，再到“并联的平台型网状组织”，组织边界的打破本质上是消除与用户的距离，更多地倾听用户的声音，让用户真正能够融入企业内部的价值链，共同创造他们需要的个性化产品，满足他们的个性化价值；组织边界的打破，也让更多的基层员工看到了希望，自主经营体和利益共同体的组建，让更多普普通通的人有了自主创业和实现自我价值的机会。

没有人能够保证变革永远行进在正确的道路上，张瑞敏亦然，每一次重大的变革对企业而言都伴随着巨大的风险，所以面对变革他总是说“战战兢兢，如履薄冰”。

变革之路所隐藏的风险有时会超出变革者的想象，且风险不可战胜，我们只能规避和防范。规避和防范风险的最佳做法是放弃自己的傲慢，“自以为非”而不是“自以为是”。正如《道德经》所说：“知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病。夫惟病病，是以不病。”这段话告诉我们，知道自己不知道什么，是最上乘的智慧。不知道自己有所不知道，或者不知道而自以为知道，则是一种毛病，是一种疾患。只有知道自己的毛病和疾患了，才能够消除这种毛病和疾患，也就不是毛病和疾患了。为什么圣人没有这种毛病疾患呢？就因为他们认识到了自己的毛病和疾患。正因为能够看到自己身上的毛病，所以就没有毛病了。[注]

这段话所讲述的“病病反而不病，不病反而病”的辩证道理，对推动组织的领导者大有裨益，它告诫变革者，要对变革保持着清醒的头

脑，要知道自己所不知道的。

海尔将老子的这些哲理融进了自己的文化。张瑞敏在《海尔人》报上曾经发表了一篇文章《自以为非：海尔人不变的文化基因》，文中写道：

> 海尔人不变的基因就是自以为非，永远以用户为是，以自己为非。这个基因一直流淌在海尔的血液里。源头可以追溯到创业初期的那把大锤，它砸掉的不是有缺陷的产品，而是得过且过的小农意识；它砸出的不是质量和名牌，而是海尔人以用户为是、以自己为非的价值观。这个基因一直闪耀在海尔人的灵魂里。它驻守在我们灵魂的最深处，像暗夜里的烛火，为追求光明的人默默地导航。当企业的日子一天一天好起来的时候，当我们的规模越来越大的时候，它把我们从自我满足的泥沼里拉出来，走向更广阔的世界。这个基因一直奔跑在海尔人的生命里。一路向前，没有终点。因为时代在变，环境在变，我们自身也在变。对海尔人来说，自以为非不是谦虚的姿态，而是生存和发展的基本前提。以自己的昨天为非，以自己的成功为非。在互联网时代，只有以鼠标点击的速度来否定自我，才能一直生存在用户的心里。(注)

“归真返璞，则终身不辱。”(注)无论变革的道路有多么曲折和复杂，只要心存本真之心，为用户而变，为员工而变，就不会迷失变革的方向。就像张瑞敏所讲的：“只要找对了用户，就找对了路。”

“见素抱朴，少私寡欲。”(注)无论变革的困难有多么艰巨，只要坚持“自以为非”，“知道自己所不知”，保持一颗开放的心态，就能够化险为夷，找到正确的变革之道。

躬身实践+人为本源

变革是知行合一的学问，它是艺术，更是实践。

我遇到过一位企业总经理，非常善于学习，他说已经在三所国内顶尖的商学院取得了EMBA学位。谈起变革理论来，头头是道，满腹经纶。

但是，他的企业又经营得如何呢？从2009年以来，企业业绩止步不前，员工缺乏活力。

这样的企业领导者不在少数，他们忘记了自己的本职工作，爱慕虚名，喜欢和别人吹嘘自己的管理理论，但一旦操作和实践起来，自己又缩手缩脚，不敢应对变革的挑战。这是十足的管理教条主义者，拿着好的理论就好比拿着弓箭，只知道夸“好箭好箭”，却不能用它来解决企业变革实践中的任何问题。

“天之道，其犹张弓与？高者抑之，下者举之。有余者损之，不足者补之。天之道，损有余而补不足。”[注]可是，如果连弓箭都不能举起来，又如何能够“损有余而补不足”呢？

变革忌讳空谈，空谈误企，唯有行动和躬身实践才是检验变革的唯一标准。

只有行动起来，才能发现自己的不足。为什么许多管理者不善于行动，是因为他们害怕挑战自己。

变革之旅，实乃自我挑战之旅，它挑战的是传统的思维、传统的习惯、传统的观念，它需要向曾经成功的过去说再见。

> 说很容易，做很难。我们提出“人单合一”转型八年了，有的时候走了弯路，有的时候走错了，有的时候走两步退一步。为什么呢？第一，人的观念不改变，这不是一下就能改过来的，改了可能有回潮，再一个就是牵扯了很多人的利益，国家层面的利益分配不

好解决，企业也是一样，只不过范围小而已。有很多人本来在薪酬各方面都不错，位置也比较安逸，比较高，一下子扁平化了，没了，这个会牵扯非常大的。注

在变革的实践中，要“以人为本源”，要让每个人获得突破，尤其是观念上的突破。大多数的人都害怕变革，因为担心变革会损害自己的利益。这种担心是正常的，每个人都会捍卫自己的利益，这也是人的本性。

变革不能泯灭人性，而要发挥人性光辉的一面，让每个人在变革中找到自己的位置，获得自己的利益，让每个人都拥有自己的一方世界。

在一次海尔内部年会上，张瑞敏引用了《孟子》中的一句话：“观于海者难为水。”他想告诉海尔的员工，未来阻止海尔无法成为伟大公司的障碍就是人的境界……海尔的再造，就是要让每一位员工深刻理解什么是曾经沧海难为水，只有彻底辞旧，才能真正迎新。张瑞敏将所有的变革都指向了“人”，从员工到高管再到他本人。只有人的观念革新了，境界提升了，才有可能“凡墙都是门”。注

慎始慎终+持续学习

《道德经》第64章有一段话，对于我们理解变革之道非常有帮助，内容如下：

其安易持，其未兆易谋；其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之

行，始于足下。为者败之，执者失之。是以圣人无为故无败，无执故无失。民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。

老子说，局面情况安定时，容易把握；情况尚无迹象时，容易图谋；事物脆弱时容易化解；事物微细时容易消散；要在事情尚未发生时就处理好；要在祸乱尚未出现时就控制住。合抱的大树，长成于细小的萌芽；九层的高台，堆垒于土坯；千里的远行，开始于脚下。人们做事，常在快要成功时，反而失败；面对事情结束时，能像开始时那么谨慎，就不会失败了。

这段话说得非常精彩。变革的风险在刚刚显现的时候，最容易把控，这就要求变革者要见微知著，要万分小心，不仅开始就力图把事情做好，还要敏感地发现问题的所在，将风险控制在最低。这就是为什么张瑞敏和杨绵绵等海尔的高层领导者都会亲临变革的第一线，了解变革推进的实际困难和问题，及时发现问题，制定出相应的策略。

变革还要慎终如始，方能不败。任何时候都不能麻痹大意，要像最初变革时那样保持着激情和敏锐的洞察力。“行百里者半九十”，最后十里才是真正的考验。

变革是一趟只有起点，没有终点的旅程，在这个过程中领导者要让变革成为一种工作习惯，且培养恒久如一的心态。正如杨绵绵在分享变革成功之道时曾说：

> 领导者要有“三商”：智商、情商和韧商。“智商”能准确地理解事情；“情商”心理素质要好，要不怕挫折，要有一种积极向上的心态；“韧商”要有一种百折不挠的精神，摔倒了再爬起来。注

要让变革慎终慎始慎终，领导者需要持续学习。变革管理大师彼得·圣吉甚至认为企业应当将领导者的学习能力当成“变革战略”的重要

组成部分，他指出：

> 大多数变革倡导者，无论他们是总经理或者是公司内部其他成员，都把重点放在他们希望获得的改革上，却意识不到学习能力的重要性。这就等于想让植物成长，却不去了解和消除阻止植物成长的抑制性因素。因此，他们的首创精神从一开始就注定无法取得预期的效果——除非把建立学习能力变成变革战略的组成部分。[注]

持续学习是变革的推动力，这是海尔30多年成功变革的经验。

可以毫不夸张地说，张瑞敏的学习力是中国企业家中首屈一指的。他不仅每年阅读一百多本书，更是利用各种机会在全球遍访名家大师，捕捉变革的智慧和灵感。不管是商学院的知名教授、管理大师，还是跨国公司的企业家，都成为他学习和交流的对象。要么亲自去拜访，要么邀请到青岛海尔总部。张瑞敏和许多大名鼎鼎的学者们、企业家们都深入交流过“人单合一”双赢管理模式，比如詹姆斯·马奇、迈克尔·波特、加里·哈默尔、菲利普·科特勒、杰克韦·尔奇等。

许多企业学习海尔，只醉心于海尔所开发的各类工具、方法和表格，只想把这些工具拿到自己的企业里“比着葫芦画瓢”，而忽略了学习海尔领导者的“持续学习能力”。我非常同意彼得·圣吉的观点，除非把领导者的学习能力看成组织变革的重要组成部分，否则企业变革不可能取得成功。按图索骥，得到的只是一只癞蛤蟆，而不是千里马。

变革，需要“骑士”精神

作家顾城曾说：“黑夜给了我黑色的眼睛，我却用它寻找光明。”在动荡的环境中为企业寻找未来的战略方向，就如同在漆黑的夜

里用黑色的眼睛来寻找光明，困难可想而知。一些人喜欢盲目地预测未来，甚至宣称自己能够清晰地看到未来20年到30年企业发展的前景。这种领导者要么是超越凡尘的“智者”，要么就是在自欺欺人。我们无法预测未来，只能把握现在。正如管理学家德鲁克所告诫我们的：

> 不要寄希望于预测未来，因为未来是不可知的。所有的事情都取决于今天。长期战略规划不是以消除风险和不确定性为目标。凡人不具备这个能力。领导者可以做的是发现适当的风险，偶尔创造适当的风险，并利用未来的不确定性。创造未来的努力是确定今天做什么才能拥有明天。(注)

“企业家”这一说法是由法国伟大的经济学家萨伊最早于1800年左右创造出来的。按照他对企业家的定义，企业家的独特职责是将现有的资源投入不可知的未来。企业家的天性是冒险，而不是规避风险。事实上，风险是不可能被真正消除的。相反，企业家要创造适当的风险，并利用“今天与明天之间存在的不连续性而创造财富”。

为了拥有明天，企业家们必须从今天开始变革。在动荡的竞争环境中，我们也只能在变革中取胜。在变革的过程中，没有人会给你一个既定的路标，你只能在摸索中前行，困难是不言而喻的，这也许正是企业家的使命所在。当你面对困难、情绪低落时，张瑞敏的建议是：

> 人都有喜怒哀乐，这个避免不了。我认为应该做到三条，第一就是克制，第二就是谦虚，第三就是执着。这最早是由美国的一个学者提出的，而且他把这三者做了一个比方，好比一辆车一样，克制和谦虚是汽车的刹车系统，执着就是汽车的油门，如果说只有克制和谦虚，那这个车就跑不快了，但是只有执着，这个车就会失控。(注)

执着是张瑞敏最喜欢的一个词语，执着的另一个代表人物是西班牙作家塞万提斯笔下的著名骑士：堂吉诃德。

2013年8月14日，我们和张瑞敏前往美国斯坦福大学商学院拜访了著名管理大师詹姆斯·马奇。对于马奇教授，我们对他并不陌生，他是当之无愧的现代组织理论创始人之一。2003年，《哈佛商业评论》对管理学界的知名学者进行了大盘点，以寻找“大师中的大师”。调查结果显示，排在第一位的是被誉为“现代管理之父”的彼得·德鲁克，排在第二位的就是詹姆斯·马奇，第三位则是诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙。

当天，张瑞敏和马奇就互联网时代管理模式的创新进行了一场精彩而生动的对话。两人从堂吉诃德身上找到了许多共同点。

“堂吉诃德”是马奇讲授领导力课程时使用的经典案例，而且在2003年，马奇还与他人合作拍摄了一部电影：《激情与纪律——堂吉诃德的领导力》。为什么领导力课程选用堂吉诃德作为案例？马奇认为，从堂吉诃德身上能够折射出卓越领导者的三个重要品质。第一，卓越的领导者需要具备“非凡的想象力”，以此产生“愿景”和“梦想”。这就像堂吉诃德那样能够超越现实的束缚，洞察潜在的可能性，即看到常人看不到的东西。第二，卓越的领导者需要具备追求梦想的“痴迷之心”。堂吉诃德有着强烈的骑士精神，将履行骑士职责视为己任，因此他倾听内心的呼唤，不以结果为导向，不以成败论英雄。这种精神是领导者动力的来源。正如苹果公司的乔布斯所言：“领导者需要坚持渴望，坚守痴迷。”第三，卓越的领导者要有释然之心，在坚持的过程中面对失败和打击需要有自我调整的心智，要有能力使自己的“心灵自由”，并且能够在痛苦与失败中找到快乐，有着“一笑泯恩仇”的胸怀。正如堂吉诃德一样，在外人来看，他非常天真，甚至有人把他当作一个“笑料”。但对于堂吉诃德而言，外在的评价不会扰乱他的心智，不管受到多大的打击，他都能够“一笑了之”。注

马奇的“堂吉诃德”式领导理论触及了领导力和组织变革的本质，它涵盖了领导力和组织变革研究与实践领域的三个核心问题：目标、过程和心态。相对于其他两个核心问题而言，如何制定正确的变革目标，把握正确的决策方向，考验的是领导者面向未来的决策能力。因此，我们认为“非凡的想象力”是领导者在互联网时代面临的最大挑战。

马奇一开始就问张瑞敏：“任何领导者都很难事先知道哪是对的，哪是错的，堂吉诃德就是按照自己认定的路走。同样，你怎么知道你和海尔走的这条路是对的，还是错的？”对此，张瑞敏回答道：“我们正在做的、正在走的是一条未知的路。我们不知道未来的路是对还是错，其他人也不知道。如果都知道，大家就都去走了。但是，我们知道一条是正确的，就是永远去追随用户。所以，在海尔内部把组织扁平化以后，员工没有领导了。原来每个人都有领导，现在没有领导了，现在是谁领导员工呢？就是用户。而用户的需求在哪里也是不确定的，但是每名员工都要去寻找。所以，我认为，找对了用户的需求就是找对了路。”

要让每一名员工都能够从用户那里找到“非凡的想象力”，我想这正是“人单合一”双赢管理模式的魅力所在。

……

企业变革，就像是在雾中前行，尽管每个人都渴望阳光明媚，但你不可能等到天晴雾散才上路，这个快速变化的时代没有给你留出足够的时间等待阳光驱散雾霾。

即使是海尔，也同样是在雾中前行，至今仍行进在探索的路上。

张瑞敏选择在“雾中”启航变革之路，是因为他深知“如果把什么都想明白后再搞，所有的时机就被耽误了”。

多言数穷，不如守中。多说无用，不如行动。任何事情在结束之前都不会完美，世界上没有完美的变革，因为它是没有终点的旅程。在“个体心理学之父”艾尔弗雷德·钱德勒看来，没有任何一个个体能感到自己已经抵达了他的终极优越目标，能够完全掌控他所身处的周遭环境。在我看来，我们对管理的兴趣也正是来自不确定性的未知，探索未知的渴望正是卓越领导者推动企业变革最根本的力量。我们不能期待企业变革会成功地抵达彼岸，它永无尽头，永不间断，永无止境，永无彼岸！变革是一个持续的过程，它是一个从“未知”走向“已知”，再从“已知”走向“新未知”的过程。我的体会是，企业是企业家们奋斗与修行的道场，正是在推动企业从弱小走向强大、从无名走向知名、从平庸走向卓越的过程中，企业家们升华了自己的心灵，富足了人生成就感，体悟了生命的意义，最终实现了自我超越。

我愿用中峰明本大禅师（1263—1323年）的一首诗与变革者们共勉：

学道如撑逆水舟，篙篙著力莫停留。

忽然失脚翻身去，踏断寒江月一钩。

1. （美）丽塔·麦格拉斯，“瞬时竞争优势”，《哈佛商业评论》，2013年第6期。
2. 李岷，刘亚洲，“雾中海尔”，《中国企业家》，http：//finance.sina.com.cn，2002年8月10日。
3. （美）约翰·科特著，方云军、张晓强译，《变革的力量：领导与管理的差异》，华夏出版社，1998年。
4. 王珍、刑莉莉，“杨绵绵：张瑞敏的布道者与执行者”，《第一财经日报》，http：//money.163.com/13/0329/01/8R3M99IQ00253B0H.html，2013年3月29日。
5. 张瑞敏，“人单合一：互联网时代的能本管理模式”，《管理学家》，2012年第10期。
6. 王蒙著，《老子的帮助》，安徽教育出版社，2010年。
7. 同上。

8. 张瑞敏，“自以为非：海尔人不变的文化基因”，《海尔集团员工行为规范》之CEO致辞，《海尔人》报，2011年7月6日。

9. 见《战国策·齐策》，君子曰：“触知足矣，归真返璞，则终身不辱。”

10. 语出《道德经》：“见素抱朴，少私寡欲。”这里的“朴”就是指本真，引申为“道”的质朴状态，是指真常之道的本来体性。然而，要返朴必须要抱朴，即要抱道守真，怡养生命的真元，使之不为物欲所诱惑，不为私心杂念所困扰。这里最重要的就是要尽量少一些私心和欲念。

11. 王蒙著，《老子的帮助》，安徽教育出版社，2010年。

12. 房煜，“张瑞敏：企业要么触网要么死亡”，《中国企业家》，2013年第16期。

13. 胡泳、郝亚洲编，“观海者张瑞敏”，《张瑞敏思考实录》，机械工业出版社，2014年。

14. 王珍、刑莉莉，“杨绵绵：张瑞敏的布道者与执行者”，《第一财经日报》，http：//money.163.com/13/0329/01/8R3M99IQ00253B0H.html，2013年3月29日。

15. （美）彼得·圣吉等著，《变革之舞：学习型组织持续发展面临的挑战》，中国人民大学工商管理研修中心编译，东方出版社，2001年。

16. （美）彼得·德鲁克著，蔡文燕译，《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2009年。

17. 张忠，“海尔‘哲学’”，《经济观察报》，2003年3月24日。

18. 曹仰锋、李平，“海尔：中国的堂吉诃德”，《哈佛商业评论》，2013年第10期。